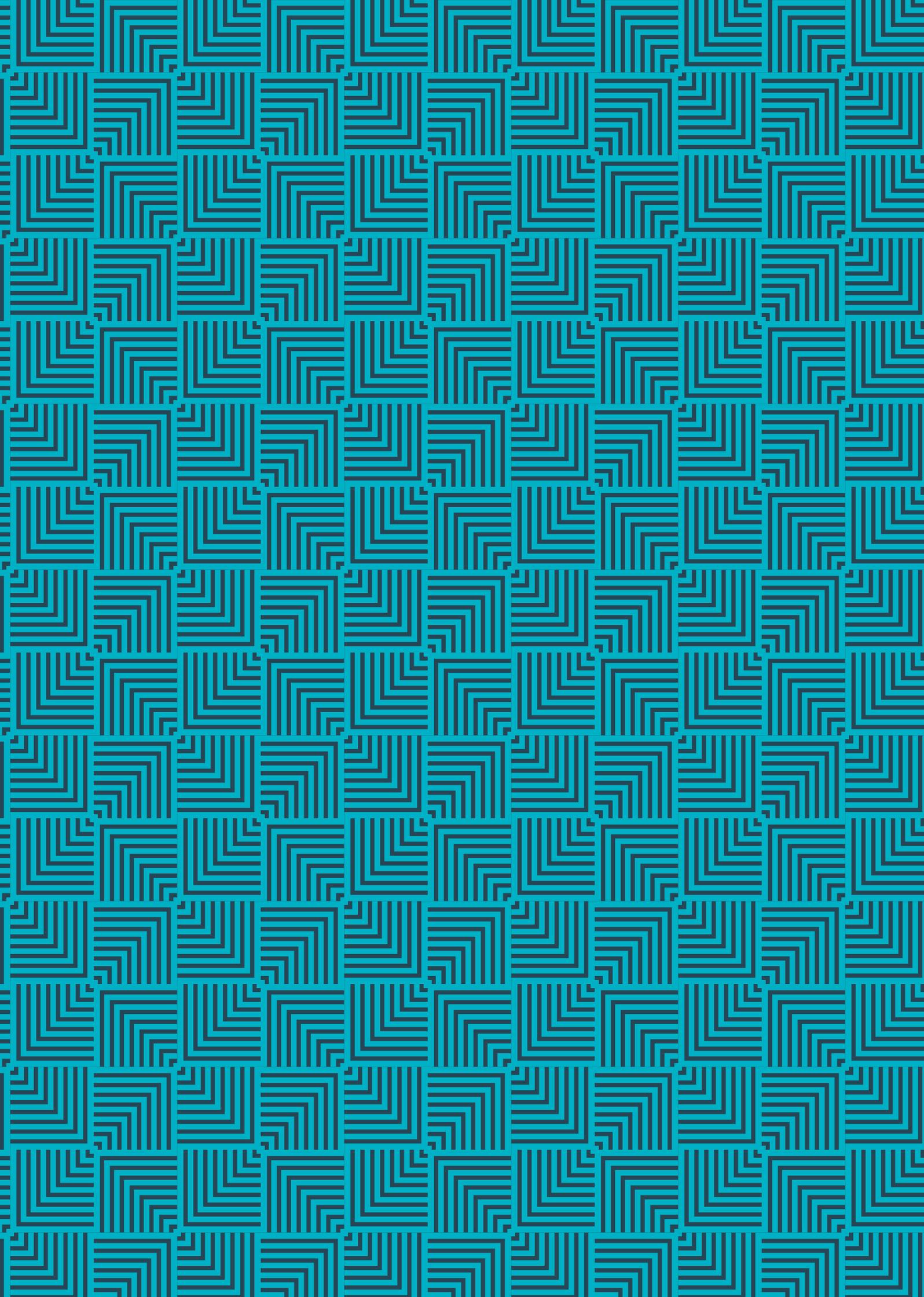




# Les évolutions du travail en Nouvelle-Aquitaine révélées par la crise de la COVID-19

Octobre 2023



# Les évolutions du travail en Nouvelle-Aquitaine révélées par la crise de la COVID-19

Rapport présenté par la Commission « Économie »  
avec les contributions  
de la Commission « Développement des territoires et mobilité »  
et du Groupe de travail « Égalité et lutte contre les discriminations »

Adopté à la majorité des suffrages exprimés  
lors de la séance plénière du 11 octobre 2023



Par décision de son Assemblée plénière en date du 22 mars 2023, dans le cadre de son engagement résolu à œuvrer en faveur d'une société égalitaire entre les femmes et les hommes, le CESER Nouvelle-Aquitaine a adopté la Charte du Haut Conseil à l'Égalité entre les femmes et les hommes visant à promouvoir une écriture égalitaire et non discriminante. L'intégralité des productions internes comme externes du CESER, dont le présent document, s'engage ainsi à respecter les cinq principes d'écriture égalitaire suivants : ne pas utiliser des expressions sexistes ; accorder les noms de métiers, titres, grades et fonctions avec le sexe des personnes qui les occupent ; utiliser les mots et/ou les adjectifs au féminin et au masculin à l'aide de la double flexion et des mots épiciques ; utiliser l'ordre alphabétique lors d'une énumération et introduire ses travaux par une déclaration d'intention, affirmant l'engagement de l'Assemblée pour une écriture égalitaire.



# Table des matières

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| TABLE DES MATIERES.....  | 5  |
| I. LES METIERS EN TENSION : ANALYSE ET FACTEURS EXPLICATIFS.....   | 23 |
| I.1. LES METIERS EN TENSION EN NOUVELLE-AQUITAINE : UNE SITUATION AGGRAVEE PAR LA DEMOGRAPHIE .....                          | 23 |
| I.2. LES CAUSES DES TENSIONS DE RECRUTEMENT SONT MULTIFACTORIELLES.....  | 34 |
| II. LE TRAVAIL : DES QUESTIONNEMENTS ET DES EVOLUTIONS.....  | 42 |
| II.1. DEFINITION DU MOT « TRAVAIL » .....  | 43 |
| II.2. LA PERTE DE SENS DU TRAVAIL .....  | 47 |
| II.3. LES EVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL .....   | 52 |
| III. LES NOUVELLES ORGANISATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL.....   | 65 |
| III.1. DES NOUVELLES ORGANISATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL POUR REDUIRE LES TENSIONS DE RECRUTEMENT.....                    | 65 |
| III.2. VERS D'AUTRES ORGANISATIONS DU TEMPS DE TRAVAIL ?.....  | 70 |
| IV. PRECONISATIONS.....  | 74 |
| IV.1. FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE / ORIENTATION : FAVORISER L'INSERTION ET LE MAINTIEN DANS L'EMPLOI .....              | 74 |
| IV.2. ATTRACTIVITE DES METIERS : VALORISER ET TRANSFORMER LE TRAVAIL .....   | 80 |
| IV.3. DEMOCRATIE AU TRAVAIL : RENFORCER L'ATTRACTIVITE DES METIERS EN ASSOCIANT DAVANTAGE LES SALAIRES .....                 | 86 |
| IV.4. DEVELOPPER LES LIENS AVEC LES TERRITOIRES EN AMELIORANT LES CONDITIONS DE MOBILITE ET L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE..... | 87 |
| ANNEXES.....   | 91 |



# Synthèse du rapport

La crise sanitaire liée au COVID-19 a généré ou accéléré des transformations importantes dans les rapports au travail. Pendant les confinements, c'est-à-dire sur une très courte période, des questionnements profonds ont traversé la société sur la quête de sens au travail par exemple, ou sur l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Ces questionnements sont en partie la cause d'une insuffisante attractivité dans de très nombreux secteurs d'activité.

Si la plupart de ces transformations étaient déjà initiées avant la crise, cette dernière a représenté un accélérateur de ces changements.

Le CESER a donc souhaité mesurer le poids de ces phénomènes en Nouvelle-Aquitaine et analyser leurs causes afin de participer aux vifs débats en cours en proposant des pistes de réflexion et des préconisations sur les sujets qui lui paraissent prioritaires.

## Les nouveaux rapports au travail amplifient les tensions de recrutement

Le CESER analyse les tensions de recrutement comme une des conséquences des nouvelles aspirations des salarié.e.s à mieux maîtriser à la fois leur travail et leurs temps de vie. Ils considèrent ainsi le travail comme un moyen de se réaliser personnellement.

Dans certaines professions exigeantes physiquement, du fait de postures ou d'horaires contraignants, nombreux sont ceux qui ont choisi de changer de secteurs professionnels afin de trouver des métiers plus en accord avec leurs priorités de vie. Cette situation entraîne des déséquilibres importants de main d'œuvre, de nature à impacter la survie même de certaines entreprises et à affaiblir les services publics.

En Nouvelle-Aquitaine, la situation est aussi tendue qu'au niveau national et les difficultés de recrutement sont en forte hausse, particulièrement dans le commerce et la construction.

S'il est nécessaire de contextualiser ces tensions de recrutement au regard des chiffres globaux du chômage, certaines études montrent que les perspectives pour la région néo-aquitaine sont préoccupantes. En effet, la situation démographique, très défavorable au regard de la pyramide des âges, risque de dégrader davantage une situation déjà tendue en termes de besoin de main d'œuvre.

D'autre part, comme le montre une enquête conjointe de France Stratégie et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère du Travail, la Nouvelle-Aquitaine se singularise par le fait que très peu de jeunes diplômés néo-aquitains débutent leur carrière professionnelle dans la région. Cette enquête prévoit que, d'ici 2030, les besoins de recrutement dans la région seront nettement supérieurs à la moyenne métropolitaine car ils ne pourront pas être compensés par l'arrivée des jeunes sur le marché du travail, ni par l'arrivée de nouveaux travailleurs en provenance d'autres régions.

Les causes de ces tensions de recrutement sont multiples et le CESER Nouvelle-Aquitaine partage l'analyse du CESER Pays de la Loire sur ce sujet qui distingue des facteurs endogènes liés à l'emploi, comme les conditions de travail ou la santé, et des facteurs périphériques à l'emploi, comme la mobilité ou le logement par exemple.

Pour y faire face, les entreprises se mobilisent et multiplient les initiatives en modifiant par exemple leurs critères de recrutement. Des témoignages montrent en effet que beaucoup de recruteurs ont baissé leurs exigences sur l'expérience et portent davantage leur attention sur les motivations.

Des secteurs cherchent également à rendre plus attractifs leurs métiers en revalorisant les salaires ou en améliorant leur image. C'est le cas par exemple du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) ainsi que du tourisme, qui multiplient les initiatives pour attirer les candidats.

## Les conséquences de la perte de sens au travail

Pour de plus en plus de personnes, notamment les jeunes, un travail doit avoir du sens pour pouvoir s'y épanouir et s'y investir pleinement.

Selon les définitions communément partagées, pour avoir du sens, un travail doit réunir trois critères :

- Il doit être utile pour la société, la population, les clients/usagers ou l'entreprise/organisation. Même si cette notion d'utilité est relative, c'est bien elle qui donne sa valeur au travail.
- Les valeurs de l'entreprise et celles défendues par le salarié doivent se rejoindre : il s'agit de la cohérence éthique qui permet au salarié de travailler dans de bonnes conditions et en accord avec ses propres valeurs.
- Le travail doit contribuer au développement des personnes : s'épanouir, apprendre au travail, progresser dans leur carrière sont des notions fondamentales pour développer du sens au travail.

La perte de sens au travail, qui est un phénomène inédit par son ampleur et dont les conséquences sur la santé des salariés sont prouvées, s'explique en partie par une crise de l'avenir liée aux transitions climatiques, économiques et sociales en cours. Les jeunes ont ainsi le sentiment d'un horizon bouché, d'un manque de perspectives voire la certitude d'une absence d'avenir.

Le poids du management a également contribué à cette perte de sens du travail. L'encadrement du travail par les chiffres et les indicateurs de performance, aussi bien dans le secteur privé que public, a introduit une pression contreproductive car démotivante. La DARES a démontré dans ses études que cette pression est source de maladies, de souffrances psychologiques et de dépression.

De manière générale, le CESER considère qu'il est nécessaire de rehausser la prévention des travailleurs. En effet, les dérèglements climatiques multiples viennent mettre à mal la santé des salarié.e.s, particulièrement celles et ceux exposés aux fortes chaleurs et à la pollution, et posent la question des obligations et des moyens à mettre en œuvre pour leur protection.

## La place du travail dans la vie est questionnée

Cette perte de sens entraîne une remise en cause profonde de la place du travail dans la vie : s'il était auparavant l'élément central de la vie des gens, il est désormais envisagé de plus en plus comme un moyen pour réussir à s'épanouir et à s'élever. Selon une étude de la Fondation Jean Jaurès, la part des Français qui considèrent que la place du travail dans leur vie est « très importante » est passée de 60% en 1990 à 24% en 2021.

Les gens recherchent également à travailler dans des entreprises qui partagent leurs idéaux, pour trouver du sens dans leur travail comme vu précédemment, ce qui impose à ces dernières de s'engager pour trouver des manières de produire plus vertueuses.

Cette situation entraîne de fait pour les entreprises des problématiques pour recruter mais aussi pour fidéliser leurs effectifs. Elles se doivent donc d'y répondre de manière innovante en faisant plus de place à l'autonomie des salarié.e.s ou en mettant en place des initiatives permettant de réaliser des projets personnels tout en conservant leur poste.

L'essor de l'auto-entrepreneuriat depuis ces dernières années illustre ce désir d'autonomie de certains salariés qui n'hésitent plus à créer leur propre entreprise pour développer leur activité sans pression hiérarchique. Cet engouement répond aux aspirations de certains travailleurs ainsi qu'aux nouveaux besoins des consommateurs. L'auto-entrepreneuriat contient toutefois des risques, comme une rémunération très aléatoire en fonction des secteurs d'activité ainsi qu'un statut et une protection sociale plus précaires que pour les salarié.e.s.

La multiplication des expérimentations, en France et à l'étranger, pour la mise en place de nouvelles organisations du temps de travail illustre également la volonté de repositionner le travail à sa « juste place » du travail dans la vie des gens. Les débats sont vifs autour de cette question car il n'existe pas une seule « juste place », celle-ci pouvant varier en fonction du secteur d'activité. Il est donc impossible d'imaginer qu'un modèle unique puisse s'appliquer à tous les cas de figure. Les expérimentations, qui devront être évaluées précisément, doivent donc se développer dans la plus grande concertation afin que les entreprises puissent adopter le modèle qui mixe le mieux leurs contraintes et les aspirations de leurs salarié.e.s.

## Une plus grande exigence d'éthique envers l'entreprise

Dans ce contexte incertain de transformations multiples (économique, environnementale, sociale) ainsi que la montée en puissance du numérique, les entreprises prennent conscience de leur devoir d'éthique. Elles y sont poussées par les candidats au recrutement, notamment les jeunes, qui exigent de plus en plus des entreprises qu'elles prennent en compte les grands enjeux sociétaux dans leurs activités et dans leur manière de produire.

Ceci passe par un renforcement de la lutte contre les discriminations qui, malgré une prise de conscience tant au niveau national qu'au niveau local se traduisant par différents plans d'actions, doit faire l'objet d'une amplification importante. Le contexte de tension de recrutement rend d'autant plus inexplicable le retard pris sur cette question.

Cette exigence appelle aussi un développement de la démocratie professionnelle pour permettre aux travailleurs d'avoir une plus grande maîtrise de leur travail. Elle doit être couplée avec des progrès en termes de démocratie sociale.

Ce besoin d'éthique passe également par la prise en compte des questions environnementales. Nombre de salariés souhaitent en effet que leur travail participe à la lutte contre la destruction des ressources naturelles et de l'environnement.

Enfin, l'engagement concret des entreprises dans la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) devient incontournable pour recruter ou même pour fidéliser ses employés. La Nouvelle-Aquitaine est dans ce domaine très engagée puisqu'elle compte, après l'Île-de-France, le plus grand nombre d'entreprises labellisées « Engagé RSE ». Le nombre global reste toutefois très faible mais le contexte actuel devrait permettre un développement important de cette démarche.



## **Le CESER prend part au débat en proposant des pistes de réflexion et des préconisations autour de quatre axes.**



### *1. Formation tout au long de la vie / Orientation : Favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi*

Face aux transitions et aux crises multiples (sociétale, environnementale, économique, démocratique, ...), la politique d'éducation et de formation tout au long de la vie est un enjeu majeur pour les prochaines décennies afin de s'adapter aux évolutions de l'emploi et du travail.

Pour cela, il est indispensable de promouvoir une politique d'éducation et de formation tout au long de la vie qualifiante et anticipatrice. La formation est un choix d'engagement dans l'avenir et doit être considérée comme un investissement durable et non comme un coût.



**Dans cet objectif, le CESER préconise :**

- **Dans le cadre de la politique régionale de formation et du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFOP), d'orienter la politique de formation, en investissement comme dans le contenu des formations, vers des enjeux de long terme et d'élévation globale des qualifications, plutôt qu'une vision court-termiste et adéquationniste de ces dernières.**
- **De renforcer l'accompagnement de tous les bénéficiaires et particulièrement des personnes les plus éloignées de l'emploi et de la formation, dans leur accès au droit à la formation, pour acquérir une qualification et accéder à un travail, vers les secteurs et les métiers qui recrutent.**
- **De réévaluer sensiblement les dispositifs dans le cadre de la sécurisation des parcours.**
- **D'intégrer et de renforcer dans le contenu des formations des dimensions de plus en plus structurantes du travail en particulier les enjeux environnementaux et du droit du travail (initiation au droit du travail, instances représentatives du personnel, etc...)**
- **Plus globalement, il est indispensable d'élever le niveau de la formation et favoriser le développement et la reconnaissance des compétences des salariés. (Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), reconnaissance des parcours de formation et de la qualification des salariés).**
- **Le Conseil régional, au-delà de ses compétences légales, finance des formations en entreprise. S'il maintient cette orientation, le CESER l'appelle à cibler sa contribution financière sur le développement des compétences des salariés, en particulier pour accompagner les transitions numérique et écologique.**

---

Les transitions en cours décrites précédemment et les tensions de recrutement dans de nombreux secteurs imposent une évolution profonde de la formation professionnelle qui doit être en capacité de répondre tant aux nouveaux besoins de main d'œuvre des entreprises qu'aux nouvelles aspirations des salariés.



Pour ce faire, le CESER préconise de :

- **Faire évoluer les référentiels de formation pour prendre en compte le développement de nouveaux métiers, notamment dans le domaine du numérique, et au regard des transitions écologiques qui impactent l'ensemble des secteurs.**
- **Intégrer dans les formations professionnelles l'évolution des métiers liée aux transformations des besoins de la société (vieillesse de la population, transition écologique, nouvelles façons de produire).**
- **Développer les passerelles entre les formations pour plus de transversalité dans les parcours de formation et favoriser l'insertion vers l'emploi.**
- **Prendre en compte dans les stratégies et les politiques de soutien aux filières les aspirations des jeunes dans leur rapport au travail : qualité et sens du travail ; équilibre vie professionnelle/vie personnelle ; évolution professionnelle.**
- **Créer les conditions permettant à chacun d'affronter ces évolutions dans le respect des droits des salariés et dans une sécurité d'emploi.**

---

La première sécurisation de l'emploi relève bien sûr de la responsabilité des employeurs privés et publics, qui doivent anticiper et former les travailleurs et les accompagner au changement. Mais pour assurer aux travailleurs une meilleure sécurisation de leurs transitions professionnelles, il est nécessaire d'articuler la responsabilité des entreprises et des employeurs publics avec la responsabilité collective que partenaires sociaux, État et collectivités doivent assumer ensemble.

Comme le CESER l'a déjà défendu à plusieurs reprises, cette politique d'anticipation devrait s'appuyer sur une Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) territoriale qui permettrait, en associant étroitement les représentants des employeurs et des salariés, d'anticiper les besoins de recrutement. Cette démarche concrète, combinant un état des lieux sur les ressources humaines disponibles et une anticipation sur les évolutions à venir, est une aide précieuse pour anticiper les évolutions des métiers et des compétences.



**Le CESER préconise, en corrélation avec la Direction de l'intelligence territoriale et de la prospective (DITP) du Conseil régional, la mise en place d'une démarche de dialogue social territorial pour construire une gestion territoriale des emplois et des parcours professionnels, afin d'établir une politique stratégique d'anticipation qui devra intégrer l'ensemble des acteurs économiques et sociaux (Conseil régional, représentants des entreprises et représentants des salariés) afin de prendre en considération tous les enjeux, c'est-à-dire à la fois économiques, sociaux et environnementaux.**

**Cette politique d'anticipation devrait également s'appuyer sur une véritable Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au niveau territorial, associant l'ensemble des parties prenantes.**

**Cette démarche territoriale vise à répondre aux attentes des salariés porteurs d'un projet professionnel, à celles des entreprises en recherche de compétences mais aussi à construire une stratégie d'accompagnement des salariés face aux « grands risques » de rupture des parcours professionnels, liés à l'accélération des transitions écologiques et numériques. Elle nécessite**

**d'articuler les leviers disponibles par des logiques qui renforcent les stratégies de co-construction des acteurs à l'échelle des territoires, à partir de diagnostics partagés. Cette démarche pourrait nourrir utilement les contrats de développement et de transitions de la région en accompagnant les transitions en termes d'emploi et de compétences.**

---

Afin de favoriser le maintien des jeunes en Nouvelle-Aquitaine pour suivre leur formation et accéder à leur premier emploi, le Conseil régional doit développer des leviers d'action permettant de faire bénéficier ces entreprises de la main d'œuvre sur laquelle il a investi.

 **Pour le CESER, le Conseil régional, au regard de ses compétences dans le domaine de la formation, a un rôle à jouer pour maintenir une offre de formation de qualité dans les territoires, et pour favoriser l'insertion dans l'emploi dans la région.**

---

Compte tenu des départs à la retraite massifs dans certains secteurs, il est indispensable d'organiser la transmission des savoir-faire dans les entreprises concernées, au risque de perdre définitivement ces compétences.

 **Le CESER encourage à développer et à valoriser les dispositifs de tutorat en entreprise pour permettre la transmission des savoir-faire entre les générations. A ce titre, le niveau d'emploi des seniors pourrait être une conditionnalité des aides régionales.**

---

Agir sur les tensions de recrutement, c'est aussi permettre à des demandeurs d'emploi, qu'ils soient inscrits ou non à Pôle emploi, ainsi que les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) d'être mieux accompagnés vers les secteurs et les métiers qui recrutent.

 **Le CESER identifie les axes d'action suivants :**

- **renforcer l'accompagnement et les moyens de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée et des personnes les plus éloignées de l'emploi, notamment grâce à la formation tout au long du parcours professionnel, avec pour objectif une insertion dans un emploi durable ;**
- **développer des actions concrètes en réponse aux importantes difficultés d'insertion et de recrutement des habitants des quartiers prioritaires des villes ;**
- **mener des expériences innovantes localement en faveur de l'insertion professionnelle et les évaluer, à l'image des expérimentations Territoires zéro chômeur de longue durée, comme celui de Mauléon, seul territoire de ce type en Nouvelle-Aquitaine.**

---

Concernant l'orientation, le CESER met en avant cinq principes essentiels pour soutenir le développement d'une politique d'éducation à l'orientation efficace et juste :

- Apprendre à s'orienter plutôt qu'« être orienté » : ces politiques d'orientation visent non plus uniquement à aider à trouver à court terme une formation professionnelle, mais à apprendre à s'orienter dans le système de formation initiale puis tout au long de la vie pour ajuster au mieux ses compétences professionnelles ou se réorienter.
- Mettre en place un continuum de l'éducation à l'orientation de l'enseignement scolaire à l'enseignement supérieur afin de faciliter l'orientation tout au long de la vie et de lutter efficacement contre les inégalités : démarrer les actions, notamment de connaissance de soi, dès le primaire (avant que les stéréotypes ne soient installés) et sécuriser un parcours progressif en conservant la trace des réflexions (outils de portfolio).
- Mettre en œuvre certaines actions liées à l'orientation dans le cadre de classes entières pour limiter l'autocensure (par exemple, un élève ne s'imaginant pas dans l'enseignement supérieur pourrait ne pas se porter volontaire pour une visite d'établissement).
- Permettre des parcours individualisés plutôt que des orientations définitives et des parcours fortement séparés : développer les passerelles et les possibilités de retour en arrière.
- Favoriser l'interaction de l'école avec les autres parties prenantes : familles, collectivités territoriales, entreprises, associations, ministère du Travail ou de l'Enseignement supérieur...



**Le CESER propose que le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) puisse s'emparer des points développés ci-dessus dans le but de coordonner une réflexion globale sur l'orientation réunissant l'ensemble des acteurs intéressés : l'Education nationale, le Conseil régional, les représentants des entreprises, y compris les représentants des salariés (organisations syndicales). Le CESER souhaite que les organisations représentatives des lycéens et étudiants soient associées à ces réflexions.**

---

## **2. Attractivité des métiers : Valoriser et transformer le travail**

Résoudre le problème de l'attractivité ne peut se faire avec des mesures de court terme et impose des réponses de fond, structurelles et durables. Le CESER identifie trois conditions pour améliorer l'attractivité des métiers :

- **Une revalorisation des salaires et des rémunérations ainsi qu'une reconnaissance des qualifications,**
- **L'amélioration des conditions de travail**
- **L'organisation et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle avec le questionnement du sens du travail.**

De ce point de vue, les organisations du travail sont structurellement à interroger dans les entreprises et les filières d'abord, ainsi que dans le cadre des politiques publiques. Elles nécessitent de revenir à la primauté au travail de qualité, ayant du sens, en donnant des marges d'autonomie, par le débat et le droit à la participation, à celles et ceux qui en sont les meilleurs experts : les travailleurs eux-mêmes.

### **a) Revaloriser les salaires et les rémunérations et mieux reconnaître les qualifications**

Cette question se pose différemment selon les branches professionnelles et il convient de différencier les marges de manœuvre possibles dans les grands groupes et dans les TPE-PME. La plupart des branches qui connaissent des difficultés de recrutement ont de nombreux salariés positionnés en début de grille et sans perspective d'évolution. L'expérience, l'acquisition de compétences ou d'une qualification supplémentaire, la prise de responsabilité doivent être mieux prises en compte.

Pour le CESER, les métiers à forte utilité sociale (soignants, aides à domicile, etc.) doivent être mieux rémunérés.



**Le CESER préconise :**

- **Dans le cadre des politiques de filières, faire de l'augmentation des salaires et de l'amélioration des conditions de travail des points structurants des politiques régionales de développement économique et de soutien de l'emploi.**
- **Examiner avec intérêt les dispositifs de partage de la valeur dans les entreprises comme levier permettant de renforcer l'attractivité des métiers.**

---

### **b) Prioriser la qualité du travail, son sens et la qualité de vie au travail**

Le renforcement des politiques de prévention dans toutes les entreprises et les services publics est une priorité pour le CESER. Développer une culture de la prévention dès le plus jeune âge permettrait de réduire l'absentéisme pour accidents du travail ou maladie professionnelle.

Alors qu'elle est confrontée depuis des années à des manques de personnels, tant médicaux que paramédicaux, la médecine du travail doit bénéficier urgemment d'un plan ambitieux qui lui permette de jouer son rôle indispensable de prévention de proximité pour que des visites plus régulières soient réalisées.



**Le CESER préconise que toutes les politiques d'intervention du Conseil régional prennent en compte, grâce aux critères d'éco-socio-conditionnalité, la qualité de vie au travail, notamment par l'intermédiaire d'accords d'entreprises.**

**Il invite le Conseil régional à limiter, dans le cadre de ses marchés publics, les politiques de sous-traitance en cascades et d'externalisation, qui participent à la dégradation des conditions de travail.**

---

### **L'organisation du travail**

Les organisations du travail doivent être repensées à partir de la qualité du travail, ce qui réhabilite aussi le sens du travail.

Les nouvelles organisations du travail doivent permettre également de répondre aux nouvelles aspirations des salariés relatives à la nécessité de développer un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

 Sur ce sujet, le CESER préconise de suivre, analyser les effets (positifs ou négatifs) des expérimentations vers la semaine de quatre jours à trente-deux heures sans perte de salaires et de valoriser celles qui permettraient de travailler mieux, de réduire les accidents et les arrêts de travail, d'améliorer l'efficacité sociale et économique du travail, de mieux conjuguer vie professionnelle et vie personnelle.

---

### **Pratiques managériales**

Le modèle managérial de certaines entreprises n'a pas évolué en même temps que notre société et a pu devenir un management déshumanisé et déconnecté du travail réel, avec comme corolaire une augmentation de la souffrance et du mal-être au travail.

Afin de réhabiliter la qualité du travail et de la vie au travail, ce type de management « contre-productif » doit laisser place à un management qui privilégie la coopération, la qualité du travail, l'éthique professionnelle et une démarche participative qui permette à chacun d'être acteur et de partager des objectifs communs (objectifs, moyens, méthodologie, ...).

 Si le Conseil régional n'a pas vocation à intervenir sur les politiques managériales des entreprises, il pourrait cependant s'emparer de cette question par l'intermédiaire d'un Appel à manifestation d'intérêt (AMI) en soutenant des expérimentations dans ce domaine qui pourraient faire émerger des solutions innovantes.

---

### **Repenser le rapport aux nouvelles technologies qui pénètrent massivement le travail**

Les progrès technologiques et leur accélération nécessitent de les démocratiser et d'en repenser les enjeux. Ils doivent être mis au service d'un travail émancipateur, et non participer un peu plus à l'intensification du travail, ce qui est générateur de souffrance au travail et nuit à sa qualité.

Les gains de productivité générés par cette accélération technologique ne sauraient se soustraire à une réflexion citoyenne et démocratique sur leur partage.

 Le CESER propose que les nouvelles technologies soient considérées comme un élément central du dialogue social, et de créer un observatoire régional sur leur développement et leur utilisation, associant tous les acteurs (élus, représentants employeurs, représentants salariés).

D'autre part, au regard des questions soulevées par le développement de l'intelligence artificielle et notamment de ses impacts sur le travail, l'évolution des métiers et des emplois doit intégrer ces enjeux à l'ensemble des politiques publiques régionales, en associant, la société civile au nécessaire débat démocratique.

---

## **Des enjeux d'avenir : donner de la visibilité et des droits en termes d'évolution professionnelle par la sécurisation des parcours**

Les travailleurs.euses vont devoir affronter des transitions professionnelles et des évolutions des métiers alors que, dans le même temps, ils aspirent eux-mêmes à mieux choisir et maîtriser leur avenir professionnel.

L'enjeu est donc d'imaginer des droits du travail, des pratiques et des politiques publiques qui contribuent à la sécurisation des parcours et donnent accès à un véritable droit à l'évolution professionnelle.

 **Le CESER préconise que le Conseil régional, en sa qualité de pilote des politiques de développement économique et de formations professionnelles, revalorise ses dispositifs de sécurisation des parcours et expérimente, en lien avec les partenaires publics et les branches professionnelles, une forme de « sécurité sociale professionnelle » dans le cadre de transitions.**

---

Le manque de perspectives d'évolutions professionnelles pour de nombreux métiers participe au peu d'attractivité des métiers en tension. La promotion interne reste insuffisamment portée dans les entreprises qui préfèrent rechercher les compétences dont elles ont besoin en externe. Des salariés qui ont parfois plus de 30 ans d'ancienneté n'ont pas changé de qualification.

Pour de nombreux salariés, il est donc nécessaire de changer d'entreprise pour progresser, évoluer dans leur métier ou leur qualification.

 **Le CESER préconise de favoriser et permettre l'évolution et la mobilité professionnelle dans les entreprises, dans le respect de la vie personnelle et familiale.**

---

### **Prendre en compte les enjeux liés à l'environnement à partir du travail**

Les nécessaires changements des modes de production et de consommation visant à avancer vers une société respectueuse de l'environnement doivent prendre en compte la question du travail.

 **Concernant la feuille de route NéoTerra, le CESER préconise que la question du travail soit envisagée comme une dimension transversale à l'aune de cette exigence environnementale (au sens large : décarbonation, préservation des ressources, de la biodiversité), au même titre que les risques professionnels.**

---

### **Faire de la lutte contre les discriminations une priorité**

Les difficultés de recrutements dans certains emplois, à prédominance masculine ou féminine, pourraient trouver une solution en luttant contre l'image genrée de ces métiers.

Un engagement résolu du Conseil régional pour promouvoir l'amélioration de la mixité dans les métiers en tension permettrait d'apporter des solutions à la pénurie de candidates et de candidats pour certains métiers. Toutefois, et pour éviter de nouvelles discriminations envers des populations déjà discriminées, il est nécessaire d'accompagner ces mesures d'une amélioration des conditions de travail et de rémunération.

Il serait souhaitable aussi que le Conseil régional incite davantage les entreprises à renforcer la lutte contre toutes les discriminations dans les processus de recrutement, notamment envers les personnes en situation de handicap, au sens large.

De même, l'égalité femme-homme et la lutte contre les discriminations devraient figurer prioritairement dans les critères d'éco-socio-conditionnalité des interventions du Conseil régional au profit des organisations (Cf. contribution du CESER).

Par ailleurs, il est nécessaire d'inciter les entreprises à adopter des modes de management favorables à l'égalité entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et aux questions liées, telles que l'amélioration de la santé au travail y compris pour les femmes (grossesses, menstruation, etc.).

Enfin le CESER souhaite qu'une attention particulière soit portée et que des études soient menées sur l'égalité entre les femmes et les hommes et les discriminations au sein du travail indépendant et l'emploi créé par l'économie des plateformes.



**Le CESER préconise que l'ensemble de ces points fasse l'objet d'un suivi attentif.**

---

### **Investir dans la recherche en sciences humaines sur les enjeux du travail et de son évolution et de sa transformation**

Ce besoin d'investissement concerne tous les domaines : ergonomie, sociologie, droit du travail, santé et conditions de travail, ....



**Le CESER préconise au Conseil régional, dans le cadre du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), de renforcer sensiblement les programmes des sciences humaines dédiés au travail (évolution, organisations du travail, recherche-actions, travail et environnement, travail et IA, ...).**

---

### ***3. Démocratie au travail : renforcer l'attractivité des métiers en associant davantage les salariés***

Pour le CESER, l'organisation démocratique du travail est indispensable. Il faut donner de nouveaux droits et moyens pour les salariés sur le lieu du travail, ainsi qu'à leurs représentants pour être en "capacité d'agir" sur les orientations et les organisations du travail au niveau des entreprises.

Quelles sont les conditions d'épanouissement au travail ? Comment donner aux travailleurs les moyens d'accomplir un travail de qualité ? Ces interrogations engagent des réflexions sur la négociation, le management, les conditions de travail, l'articulation entre temps personnel et professionnel. Au centre de ces réflexions doit régner l'idée de redonner des marges de manœuvre non seulement aux individus mais aussi au

collectif. Ce qui signifie du dialogue professionnel, des moments, des espaces où l'on peut discuter de son travail et faire évoluer les choses.

Pour être efficace, ce dialogue professionnel doit réunir trois conditions majeures : parler du travail réel (contenu, impact, conditions de réalisation) ; associer tous les personnels concernés ; laisser des marges de manœuvre pour agir et changer les choses.



**Le CESER soutient l'idée de permettre aux salariés de s'impliquer et de s'exprimer sur leur travail par le développement du dialogue professionnel, complémentaire du dialogue social et permis par des pratiques managériales renouvelées. Il propose au Conseil régional de favoriser le développement du dialogue professionnel sur le travail dans ses politiques notamment au titre de l'innovation sociale.**

**Il préconise enfin de :**

- **faire du dialogue et de la démocratie sociale un levier de l'amélioration de la qualité du travail, de l'efficacité économique et de l'attractivité des métiers.**
- **associer systématiquement des représentants des salariés à l'élaboration de toutes les feuilles de route régionales et les politiques de filières.**
- **intégrer dans les éco-socio-conditionnalités des aides régionales l'exigence d'information et la consultation des Comités sociaux et économiques (CSE, entreprises de plus de 50 salariés) pour plus de démocratie sociale (Cf. contribution du CESER sur le SRDEII et sur les éco-socio-conditionnalités<sup>1</sup>).**

#### *4. Développer les liens avec les territoires en améliorant les conditions de mobilité et l'aménagement du territoire*

- **Améliorer les conditions de mobilités en Nouvelle-Aquitaine**

Le CESER appelle à développer une offre de transports publics de qualité, adaptée aux besoins des territoires. Priorité doit être donnée à l'amélioration des mobilités du quotidien, dont les déplacements domicile-travail. Cela passe notamment par :

- **La modernisation et le développement du réseau ferroviaire, avec en priorité la pérennisation des infrastructures existantes, souvent dégradées ;**
- **Le développement et l'amélioration de l'offre (ferroviaire, routière, urbaine..., selon les besoins et spécificités des territoires), afin de pouvoir proposer des solutions complètes de mobilité, du premier au dernier kilomètre, s'appuyant sur l'intermodalité et la complémentarité de l'ensemble des modes de transport ;**
- **L'adaptation de l'offre de transports aux besoins des travailleurs, des personnes en formation ou en recherche d'emploi.**

---

<sup>1</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, [Contribution sur la révision du SRDEII](#), mars 2022 et [Contribution en faveur des éco-socio-conditionnalités dans les dispositifs régionaux](#), octobre 2022

- **La prise en compte de la situation particulière des étudiants**, qui ne bénéficient pas de la même prise en charge des frais de transport suivant leur formation.

Le développement des réseaux de transports ne pourra toutefois suffire à répondre à l'ensemble des besoins des déplacements des salariés/travailleurs indépendants. C'est en particulier le cas dans les territoires peu denses, où l'habitat dispersé fait obstacle au développement des transports collectifs ; dans ces territoires, la voiture est souvent le seul mode de transport pour aller travailler. D'autres solutions, complémentaires, doivent donc être recherchées.

Il s'agit par exemple :

- **De promouvoir l'innovation, le développement de « nouvelles » formes de mobilité (covoiturage, autopartage, lignes éphémères...)**, adaptées aux mobilités du quotidien ;
- **D'encourager et de soutenir le transport social, les initiatives de solidarité pour la mobilité des personnes sans solution de déplacement**, comme par exemple le prêt de véhicules ;
- **De développer les mobilités douces** : étendre les aménagements urbains, pour proposer des itinéraires cyclables ou piétons identifiés, faciles d'accès et sécurisés ;
- **De développer les infrastructures connexes** : bornes de recharge électrique, aires de covoiturage, espaces de stationnement gratuit à proximité des bassins d'emploi et/ou des relais de mobilité...
- **De communiquer plus fortement sur l'aide au permis de conduire proposée par le Conseil régional afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires.**

- **Repenser l'aménagement du territoire pour réduire les besoins de mobilité**

La « mobilité du quotidien » est étroitement dépendante de la manière dont sont aménagés les territoires. Le rapport du CESER consacré à « La maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine » l'a montré : la Nouvelle-Aquitaine, plus encore que d'autres régions, se caractérise par un modèle d'urbanisation particulièrement consommateur d'espaces. Au-delà des facteurs démographiques, qui ne suffisent à expliquer cette situation, la consommation d'espaces est étroitement liée à notre manière d'habiter le territoire. Les formes urbaines, induites par les stratégies de localisation des ménages et des entreprises, déterminent en effet l'intensité de l'artificialisation.

Ce « modèle » extensif d'occupation des sols induit un accroissement des distances parcourues, notamment pour les trajets domicile-travail, en même temps qu'il génère, dans ces territoires insuffisamment denses pour développer un réseau performant de transport, une forte dépendance à l'automobile.

Mobiliser les espaces sur le parcours domicile-travail de l'utilisateur (zones d'emplois et d'intermodalité) en y intégrant une offre de services complémentaires : garde d'enfants, conciergerie, commerces, pratiques sportives ... permettrait également de réduire les parcours et d'optimiser le temps de trajet.

 **Plus généralement, repenser notre « modèle » d'aménagement du territoire est donc indispensable pour réduire durablement les besoins de mobilité du quotidien et, en particulier, limiter ainsi l'un des principaux freins à l'accès à l'emploi.**

**Le CESER invite, dans son rapport sur *la maîtrise du foncier*, à changer la manière de penser l'aménagement de l'espace. L'enjeu est de maîtriser drastiquement l'étalement urbain, qui favorise l'usage du véhicule individuel et allonge les déplacements, et de mieux articuler logements et**

emplois, en privilégiant la mixité des espaces plutôt que leur spécialisation, génératrice de déplacements. Pour cela, il faudrait pouvoir proposer une offre de logements, de cadre de vie qualitatif, accessibles aux zones d'emplois, compatibles avec l'ensemble des différents niveaux de rémunération. Les solutions peuvent être multiples, l'équilibre se trouvant entre coût du logement, coût du transport, et temps de transport.

- **Concernant le logement**

Le CESER Nouvelle-Aquitaine rejoint le CESE qui propose dans son rapport sur les métiers en tension de demander à Action Logement d'étudier, dans le cadre de la convention quinquennale négociée avec l'Etat, des mesures permettant de favoriser le parcours résidentiel des salariés des secteurs les plus exposés aux difficultés de recrutement. **Une attention particulière devra être portée aux saisonniers, alternants et, plus généralement, aux salariés en situation de précarité.** La situation des agents publics, dans les trois versants de la fonction publique, ne devra pas être oubliée.

Afin que les employeurs puissent aider leurs salariés à trouver des logements, particulièrement dans les zones denses, le contingent préfectoral, fixé à 30% du total des logements de chaque programme HLM, pourrait être baissé au profit des employeurs. Ceci participerait également au règlement des difficultés de mobilité décrites précédemment.

- **La Responsabilité territoriale des entreprises (RTE) :**

L'entreprise doit s'impliquer dans son territoire au-delà de la création d'emplois, en œuvrant, aux côtés des collectivités, à la résolution de problèmes concrets liés à la mobilité, au logement ou à la santé. C'est le cas avec les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) institués par la loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), groupement fédérant une pluralité d'acteurs, qui vont des collectivités aux entreprises de l'ESS, en passant par les PME, les centres de recherche ou les instituts de formation.

# Introduction

La situation du travail et de l'emploi en Nouvelle-Aquitaine justifie une analyse et une réflexion renouvelées pour tenir compte de l'évolution des idées, exacerbée par le contexte particulier créé par la crise sanitaire et les bouleversements qu'elle a générés.

Le CESER Nouvelle-Aquitaine a souhaité s'interroger sur la réalité et sur les causes de cette situation, en s'appuyant notamment sur les travaux récents du Conseil économique, social et environnemental de la République (CESE) et du CESER Pays de la Loire sur ce thème, tout en proposant une analyse plus régionalisée.

Cette analyse a permis de mettre en lumière des problématiques plus profondes sur la notion même du travail. Les confinements successifs liés à la crise COVID-19 ont en effet entraîné des questionnements et des introspections qui ont engendré chez de nombreux Français des bouleversements matérialisés, notamment, par des réorientations professionnelles. L'articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle est également fortement questionnée et a des conséquences, plus ou moins marquées selon les secteurs, sur les déséquilibres en main d'œuvre.

Les tensions de recrutement sont aujourd'hui une réalité dans quasiment tous les secteurs économiques. Si elles étaient présentes dans certains secteurs avant la crise COVID-19, elles se sont amplifiées et généralisées à l'ensemble des secteurs économiques depuis au moins trois ans à la suite de cette crise sanitaire. Elles concernent les entreprises, quelle que soit leur taille, mais aussi le secteur public où les concours d'entrée dans la fonction publique n'ont jamais attiré aussi peu de candidats, créant de fortes tensions, particulièrement dans l'Éducation ou dans la Santé par exemple. La Nouvelle-Aquitaine ne fait pas exception à cette situation qui touche l'ensemble du territoire national.

L'Assemblée socio-professionnelle a souhaité analyser ces tensions et surtout réfléchir à leur cause et au nouveau rapport au travail en train de s'installer dans la société française. Un phénomène qu'il est urgent de prendre en compte afin de construire une société où les femmes et les hommes pourront s'épanouir, progresser et se former dans leur vie professionnelle comme dans leur vie privée.

Le présent rapport s'appuie sur un certain nombre de documents, cités dans la bibliographie et en notes de bas de page, mais ne peut bien sûr pas exploiter de manière exhaustive l'ensemble de la production scientifique, littéraire ou journalistique sur ce sujet qui est alimenté quotidiennement.

Ce rapport propose tout d'abord d'analyser le poids des tensions de recrutement en Nouvelle-Aquitaine, d'en expliquer les causes et de réfléchir à l'évolution du rapport au travail qui marque profondément la société d'aujourd'hui (I et II).

La troisième partie aborde quant à elle les nouvelles organisations et conditions de travail, qui traduisent une évolution du rapport au travail et, plus globalement, une évolution fondamentale de notre société (III).

Le CESER Nouvelle-Aquitaine propose enfin des pistes de réflexion, orientations et préconisations à destination d'une part des entreprises, des branches professionnelles et des pouvoirs publics et à destination du Conseil régional (IV).



# I. Les métiers en tension : analyse et facteurs explicatifs

## I.1. Les métiers en tension en Nouvelle-Aquitaine : une situation aggravée par la démographie

### I.1.1. Les tensions de recrutement : un vrai constat en Nouvelle-Aquitaine.

**T**outes les entreprises sont concernées par ces tensions de recrutement mais les Très Petites Entreprises et les Petites et Moyennes Entreprises (TPE-PME) sont particulièrement exposées. Selon une enquête de la CPME<sup>2</sup>, un tiers d'entre-elles déclarent refuser des commandes ou des ventes à cause du manque de salariés. Il en va donc de leur survie même.

L'économie néo-aquitaine n'est pas épargnée par ce phénomène, bien au contraire. Ainsi, l'enquête « Besoin de Main d'œuvre (BMO) » de Pôle Emploi<sup>3</sup> montre qu'en 2022 dans la région Nouvelle-Aquitaine **l'ensemble des secteurs affichent une hausse des besoins en main d'œuvre**. L'économie régionale s'en trouve freinée par l'insuffisance de compétences et de main d'œuvre nécessaires pour les entreprises, quel que soit le secteur :

- **L'industrie manufacturière enregistre la hausse la plus importante (+27,8%)**, particulièrement pour l'équipement électrique, électronique, informatique, machines et équipements et dans la métallurgie ;
- **La construction est très dynamique** : +24,2% d'intentions d'embauche, après un léger recul en 2021 ;
- **Les services, en hausse de +11,5%** tirent leur dynamisme du Transport et entreposage (+55,3%) et des Activités financières et d'assurance (+32,8%) ;
- **Le commerce et l'industrie agroalimentaire** affichent les hausses les moins importantes : respectivement +10% et +3,8%.

---

<sup>2</sup> CPME, « La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME », 22 novembre 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>3</sup> Pôle emploi, « Besoin en main d'œuvre », 2022. [\[En ligne\]](#). Le champ de cette enquête, réalisée par questionnaire entre octobre et décembre 2021, porte sur les établissements relevant du secteur privé, les établissements de 0 salarié ayant émis au moins une déclaration d'embauche au cours des 12 derniers mois, les établissements du secteur agricole, les établissements du secteur public relevant des collectivités territoriales (communes, régions,...) et les établissements publics administratifs (syndicats intercommunaux, hôpitaux, écoles,...). L'enquête ne comprend ni les administrations de l'Etat (ministères, services déconcentrés,...) ni certaines entreprises publiques (Banque de France,...). Au total, cette définition correspond à 225 754 établissements en Nouvelle-Aquitaine, dont 162 076 ont été interrogés cette année. 39 027 établissements ont répondu au questionnaire.

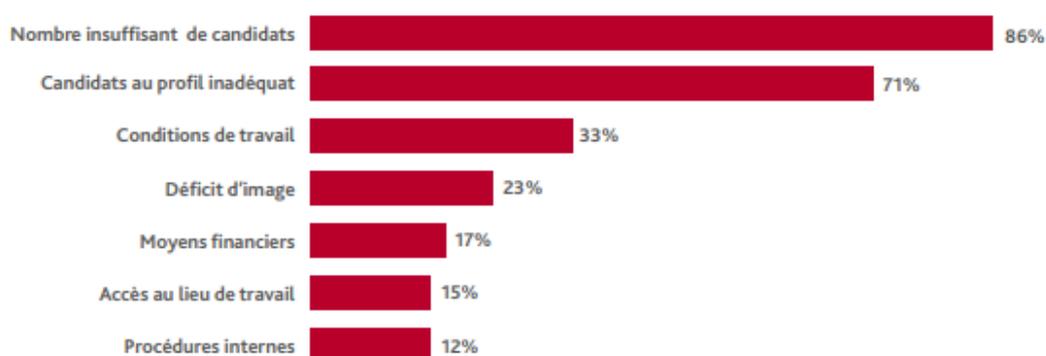
Cette enquête, réalisée annuellement depuis 2002, mesure notamment les difficultés de recrutement rencontrées par les établissements. Ces difficultés peuvent être de différents ordres : nombre de candidatures insuffisant, profil des candidats inadéquat, urgence du recrutement, procédures internes de recrutement (décideur différent du recruteur, manque de temps consacré au recrutement, trop de démarches), etc.

Au niveau national, la principale raison des difficultés de recrutement rencontrées en 2021 citée par les recruteurs ayant répondu à l'enquête concernait le nombre insuffisant de candidats : « *Moins de candidats disponibles ou candidats plus exigeants à la suite de la crise sanitaire* ». Les secteurs citant plus fréquemment ces raisons sont : hébergement-restauration, santé et action sociale, services aux personnes.



Pour les recrutements anticipés en 2022, une majorité d'employeurs ayant répondu à l'enquête (60%) envisageaient des difficultés de recrutement, contre la moitié en 2021. Si, comme les années précédentes, le nombre et le profil des candidats ne concordaient pas aux besoins des recruteurs, le lien est désormais fait entre ces difficultés de recrutement et l'attractivité du poste proposé : soit parce que les conditions de travail sont défavorables (travail pénible, horaires décalés,... pour 33% des établissements), soit parce que le secteur, l'entreprise ou le métier souffre d'un déficit d'image (23%) ou encore parce que les conditions d'accès au lieu de travail sont compliquées (15%).

## NATURE DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ENVISAGÉES



Champ : Etablissements ayant au moins un projet de recrutement en 2022 pour lequel ils anticipent des difficultés  
Source : Enquête complémentaire BMO 2022, Pôle emploi

**En Nouvelle-Aquitaine, cette enquête montre que les difficultés de recrutement sont en forte hausse** : la part des projets de recrutements jugés difficiles atteint 67,8% en 2022, soit une hausse de 15,5 points par rapport à la précédente enquête. L'ensemble des secteurs anticipent des hausses de difficultés de recrutement, dont la plus importante se situe dans le commerce (+19.7%). La Construction reste le secteur affichant les plus grandes difficultés (84% en 2022). Le tableau ci-après liste les quinze métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles :

### Les 15 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles

|   | Nombre de projets jugés difficiles | Ensemble des projets de recrutement | % des projets jugés difficiles |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Viticulteurs, arboriculteurs salariés   | 16 870                             | 25 835                              | 65%                            |
| Agriculteurs salariés   | 10 377                             | 18 031                              | 58%                            |
| Aides-soignants   | 10 121                             | 11 705                              | 87%                            |
| Serveurs de cafés restaurants   | 9 923                              | 14 646                              | 68%                            |
| Aides de cuisine, apprentis de cuisine et employés polyvalents de la restauration | 8 827                              | 11 667                              | 76%                            |
| Aides à domicile et aides ménagères   | 7 941                              | 9 117                               | 87%                            |
| Agents d'entretien de locaux  | 7 742                              | 11 355                              | 68%                            |
| Infirmiers  | 6 973                              | 7 564                               | 92%                            |
| Cuisiniers  | 5 928                              | 7 505                               | 79%                            |
| Professionnels de l'animation socioculturelle                                     | 5 097                              | 8 222                               | 62%                            |
| Employés de libre service   | 5 072                              | 8 278                               | 61%                            |
| Employés de l'hôtellerie  | 5 048                              | 6 843                               | 74%                            |
| Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires                        | 5 035                              | 9 098                               | 55%                            |
| Ouvriers non qualifiés des industries agro-alimentaires                           | 3 956                              | 4 638                               | 85%                            |
| Employés de maison et personnels de ménage  | 3 207                              | 3 692                               | 87%                            |



Source : *Rapport Besoins en Main-d'œuvre 2022 Nouvelle-Aquitaine, Pôle Emploi*, disponible dans son intégralité en cliquant sur le lien suivant : <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/static/regpub?fi=75>

## Tensions sur le recrutement : une contextualisation nécessaire

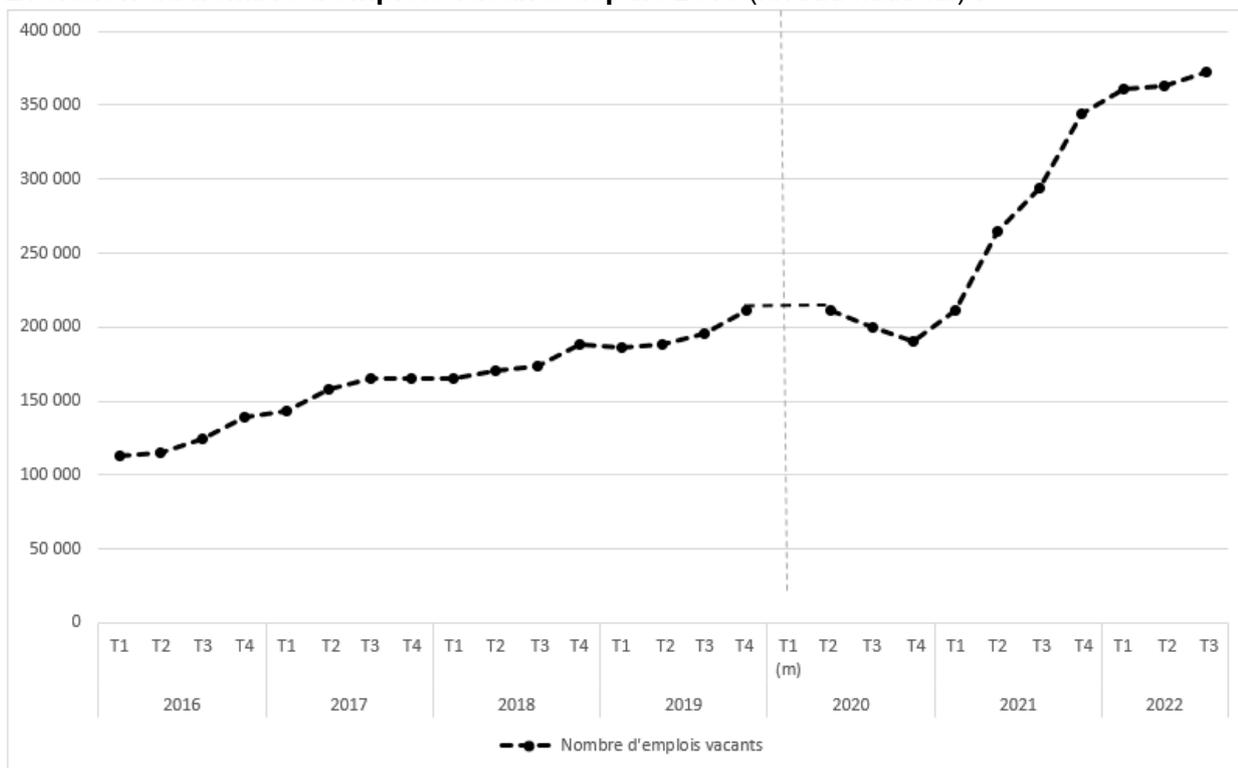
Les difficultés de recrutement sont réelles mais doivent toutefois être analysées au regard des chiffres du recrutement et du chômage. En effet, 364 500 emplois vacants au quatrième trimestre 2022<sup>4</sup> sont à mettre en regard des 26,9 millions d'emplois pourvus en France.

En moyenne au quatrième trimestre 2022, en France métropolitaine, le nombre de personnes inscrites à Pôle emploi et tenues de rechercher un emploi (catégories A, B, C) s'établit à 5 113 400 dont 2 834 000 personnes sont sans emploi (catégorie A)<sup>5</sup>.

Certes, le nombre d'emplois vacants peut sembler à relativiser au regard des chiffres du chômage, mais celui-ci a été quasiment multiplié par deux en deux ans : il passe en effet de 195 098 au quatrième trimestre 2020 à 364 500 au quatrième trimestre 2022.

Néanmoins, les grandes difficultés de recrutement, certes parfois anciennes, ont une forte tendance à s'accroître depuis 2019 (+79% entre le quatrième trimestre 2022 et le quatrième trimestre 2019), dont par exemple +95% dans l'industrie.

### Evolution du nombre d'emplois vacants depuis 2016 (niveau national) :



(m) : rupture de série au 1er trimestre 2020 liée à l'arrêt temporaire de l'enquête Acemo suite à la crise du Covid-19.

Lecture : au 3e trimestre 2022, le nombre d'emplois vacants par les entreprises de dix salariés ou plus atteint 372 100.

Champ : établissements des entreprises de 10 salariés ou plus du champ privé, situés en France, hors Mayotte. Sont exclus du champ l'agriculture, l'intérim, les particuliers employeurs et les emplois publics.

Source : Dares, enquête Acemo trimestrielle ; calculs Dares.

<sup>4</sup> DARES, « les emplois vacants », mai 2023. [\[En ligne\]](#)

<sup>5</sup> Pôle Emploi, « Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi au 4ème trimestre 2022 », janvier 2023. [\[En ligne\]](#)

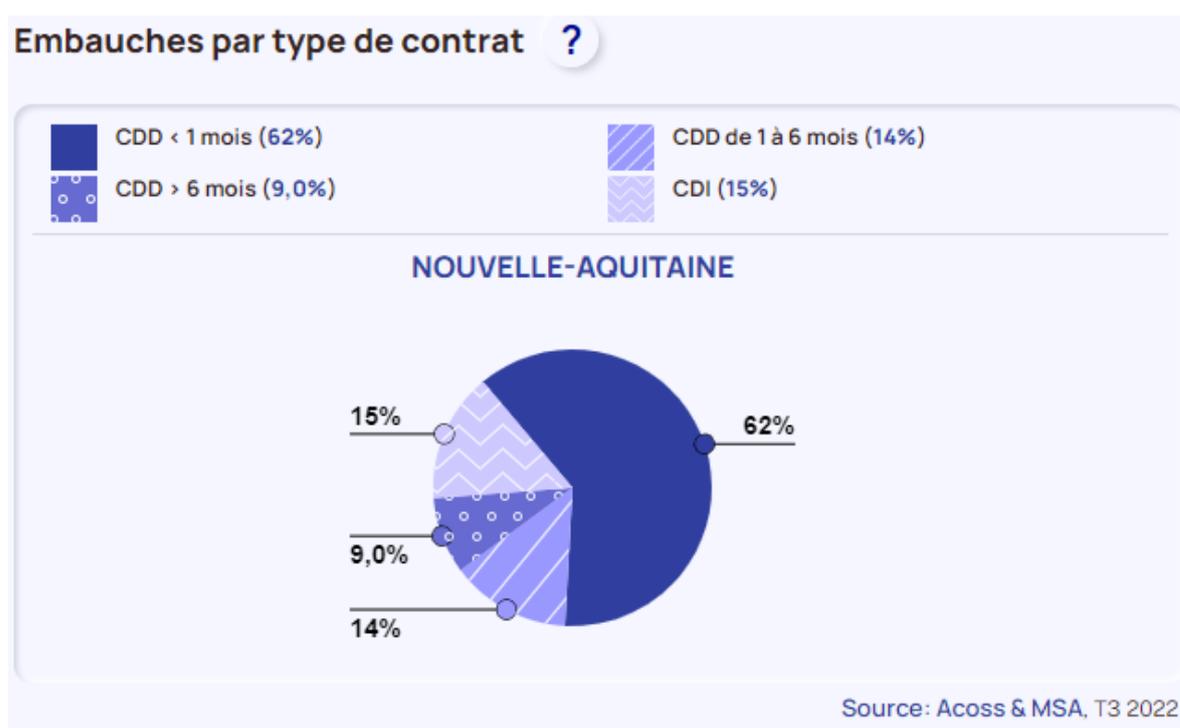
## Les tensions de recrutement : une situation paradoxale

Cette situation des tensions de recrutement apparaît paradoxale à plusieurs titres :

D'une part, même s'il est heureux que, selon l'INSEE<sup>6</sup>, le taux de chômage ait atteint son plus bas niveau depuis 2008, il convient de noter que la situation de plein emploi n'est pas encore atteinte et que certaines marges de manœuvre existent encore au regard notamment des catégories A, B et C.

D'autre part, l'INSEE note<sup>7</sup> au niveau national que, après trois années de repli, la part des emplois à durée limitée augmente de nouveau en 2021 : le taux d'emploi en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim atteint 6,6% (+0,4% par rapport à 2020) soit légèrement au-dessous de son niveau d'avant-crise (6,8% en 2019).

En Nouvelle-Aquitaine, Pôle Emploi indique<sup>8</sup> également que sur les 735 530 embauches réalisées au cours du 3<sup>ème</sup> trimestre 2022, 62% (soit 455 890) ont été réalisées sous forme de CDD inférieurs à un mois, ce qui est égal au niveau national. Cette situation peut s'expliquer par les caractéristiques de l'économie néo-aquitaine (forte saisonnalité liée au tourisme, à l'agriculture ou à l'agroalimentaire notamment).



Même s'il peut s'agir d'une des traductions des nouveaux rapports au travail, avec certains jeunes privilégiant les CDD par rapport aux contrats à durée indéterminée (CDI) comme nous le verrons en partie II (Cf. infra),

<sup>6</sup> INSEE, « Taux de chômage selon le sexe et l'âge », 14 février 2023. [\[En ligne\]](#)

<sup>7</sup> INSEE, « Activité, emploi et chômage en 2021 et en séries longues », 22 juillet 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>8</sup> Pôle Emploi, « Panorama pour le territoire Nouvelle-Aquitaine », 2023. [\[En ligne\]](#)

cette situation est paradoxale au regard de la difficulté rencontrée par certaines entreprises à fidéliser leurs salariés. Il est en effet possible d’imaginer que favoriser l’embauche en CDI inciterait les salariés à privilégier leur stabilité au sein de l’entreprise. Ceci permettrait également de lutter contre la précarisation du marché du travail.

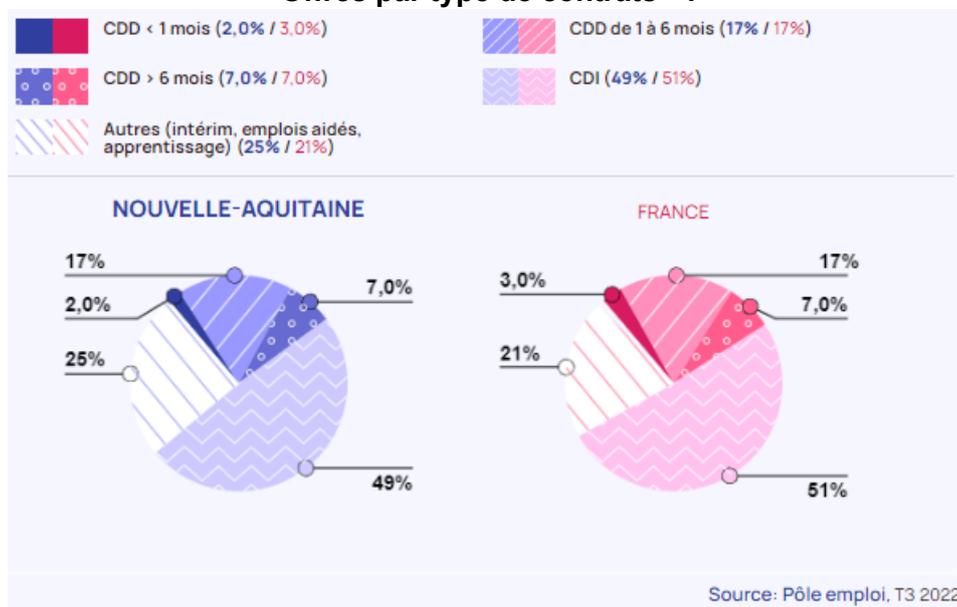
Le rebond de l’emploi intérimaire au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022<sup>9</sup> (+1,1% en Nouvelle-Aquitaine et +1,9% au niveau national), après deux trimestres consécutifs de baisse, va dans le même sens.

Comme le notait une enquête de la DARES d’août 2021<sup>10</sup>, le recours à des contrats courts peut avoir plusieurs motivations, tant du côté de l’employeur que du salarié :

- **Côté employeurs**, « dans le secteur de la santé, du médico-social et de l’action sociale, le remplacement de salariés absents est le principal motif de recours invoqué ; dans les secteurs du commerce, de l’hôtellerie-restauration et des collectivités territoriales, c’est d’abord le surcroît temporaire d’activité et la saisonnalité de l’emploi qui justifie cet usage ».
- **Côté salariés**, « le contrat court représente une situation transitoire ou plus durable selon les profils : étudiants, personnes en situation de reconversion professionnelle, etc. Les raisons de son acceptabilité – une plus grande liberté, son caractère transitoire, une rémunération plus élevée ou encore la perspective d’un emploi stable – varient selon les situations. »

Il convient toutefois de noter qu’une analyse des offres d’emplois publiées par Pôle Emploi montre qu’une majorité d’entre-elles portent sur des contrats durables : en Nouvelle-Aquitaine, sur les 1 128 690 offres publiées sur pole-emploi.fr au cours des 12 derniers mois (données au 3<sup>ème</sup> trimestre 2022), 49% étaient des CDI (soit deux points de moins que le niveau national) et 7% des CDD de plus de six mois.

### Offres par type de contrats<sup>11</sup> :



<sup>9</sup> DARES, « L’emploi intérimaire rebondit au 3e trimestre 2022 (+1,9 %) », 13 décembre 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>10</sup> DARES, « Quels sont les usages des contrats courts, pratiques et points de vue d’employeurs et de salariés », Analyse n°18, mai 2021. [\[En ligne\]](#)

<sup>11</sup> Pôle Emploi, « Offres d’emplois » Quatrième trimestre 2022. [\[En ligne\]](#)

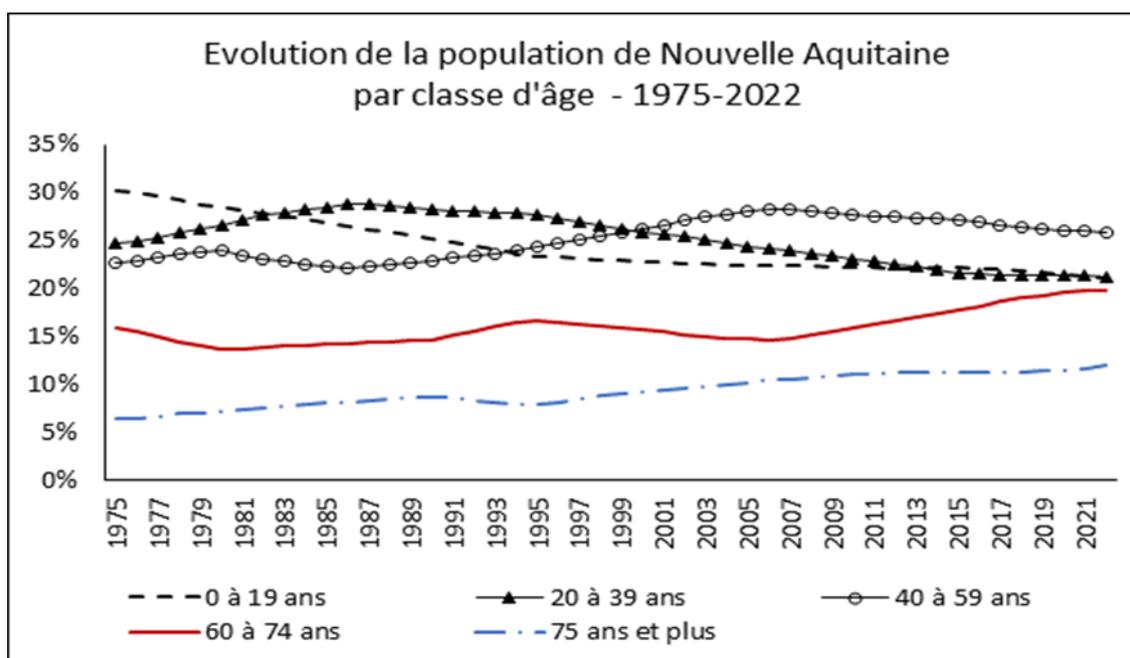
La proportion d'embauches en CDD de moins d'un mois au regard de celle des offres publiées en contrats durables interroge.

Cette « précarisation » touche particulièrement les femmes qui, selon une étude de l'Observatoire des Inégalités<sup>12</sup>, sont majoritairement victimes du temps partiel subi : 72% des salariés à temps partiel déclarant vouloir travailler plus sont des femmes.

Si les tensions de recrutement sont bien réelles, il semble que des marges de manœuvre existent pour améliorer cette situation en agissant concrètement sur cette précarisation, ce qui permettrait par la même occasion de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes dans le marché du travail.

### I.1.2. Les caractéristiques néo-aquitaines : un territoire attractif mais fragilisé par sa situation démographique

Les tensions de recrutement en Nouvelle-Aquitaine sont **amplifiées par la situation démographique**. Depuis le début des années 2000, la part des 60-74 ans et des 75 ans et plus dans la population augmente continuellement alors que, dans le même temps, la part des 20-59 ans diminue. C'est-à-dire que concrètement, la part de la population active diminue donc sensiblement.



Source : Insee - Estimations de population

Calculs des auteurs

Par ailleurs, selon l'enquête conjointe de France Stratégie et de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) du Ministère du Travail sur les métiers en 2030<sup>13</sup>, la Nouvelle-Aquitaine se caractérise également par une difficulté des jeunes diplômés à trouver leur premier emploi dans la région. En effet, l'enquête indique que « *peu de jeunes débutent leur carrière en Nouvelle-Aquitaine pour occuper ces*

<sup>12</sup> Observatoire des inégalités, « Un quart des personnes en temps partiel souhaiteraient travailler plus », 9 novembre 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>13</sup> France Stratégie/DARES, « Les métiers en 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ? », 24 janvier 2023. [\[En ligne\]](#)

postes créés ou laissés vacants par les seniors, une proportion inférieure de 4 points de pourcentage à la moyenne nationale ».

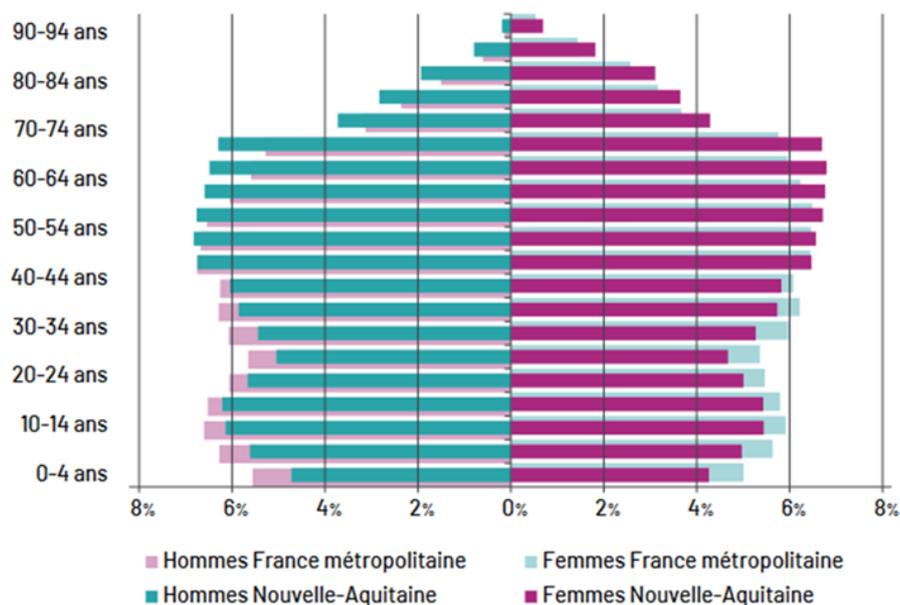
Cette situation avait déjà été notée par une étude de l'INSEE de juillet 2022<sup>14</sup> (réalisée sur des données de 2017), qui relevait que l'insertion professionnelle des jeunes en Nouvelle-Aquitaine « y est plus fragile que dans les autres régions de la façade atlantique. Les contrats proposés y sont plus courts et plus précaires et les postes de cadres plus rares ». Ce manque de postes de cadres dans l'économie régionale est expliqué par l'INSEE par le fait que, le profil économique de la région étant tourné vers le tourisme et l'agriculture, ces secteurs sont potentiellement moins porteurs de ce type de postes.

Il s'agit-là d'une perte regrettable pour le territoire, sur laquelle le Conseil régional, au regard de ses compétences relatives à la formation, aurait certainement des leviers d'action permettant d'améliorer cette situation.

Elle peut toutefois être vue positivement, comme une sorte de « prime à la mobilité », car ces jeunes partis prendre un premier emploi dans une autre région pourraient revenir en Nouvelle-Aquitaine enrichis d'une expérience nouvelle.

L'observation de la pyramide des âges de 2021 montre également un **déficit marqué de la population âgée de moins de 44 ans et une surreprésentation des plus de 60 ans en Nouvelle-Aquitaine** par rapport à la France métropolitaine.

Pyramide des âges de Nouvelle-Aquitaine en 2021



Source : DREETS Nouvelle-Aquitaine

<sup>14</sup>INSEE, « Une insertion professionnelle plus fragile qu'ailleurs pour les jeunes », Analyses Nouvelle-Aquitaine n°121, 05 juillet 2022. [\[En ligne\]](#)

Ainsi, dans de nombreux secteurs, les départs à la retraite seront massifs dans les prochaines années :

- D'ici à 2030 en Nouvelle-Aquitaine, plus de 50% des agriculteurs pourront partir à la retraite<sup>15</sup> (la pérennité des exploitations est par ailleurs mise à mal par la faiblesse des revenus du secteur représentant un frein à la reprise des exploitations et à l'installation de jeunes agriculteurs),
- Des métiers du soin et du médico-social sont confrontés à un fort déséquilibre de leur pyramide des âges.

Pourtant, le territoire néo-aquitain est attractif et accueille de nombreux actifs en emploi en provenance d'autres régions. Selon l'enquête conjointe de France Stratégie/DARES précitée, cette tendance se poursuivra d'ici à 2030 (représentant 5% de l'emploi de 2019), mais ne sera pas suffisante pour compenser les emplois laissés vacants notamment par les départs en retraite.

Ce contexte démographique fait craindre dans la région un avenir encore plus tendu en termes de besoins de recrutement.

### 1.1.3. Des projections inquiétantes pour l'avenir

Dans ce contexte, l'étude conjointe France Stratégie-DARES précitée prévoit des besoins de recrutement en Nouvelle-Aquitaine d'ici à 2030 nettement supérieurs à la moyenne métropolitaine car ils n'arriveraient pas à être compensés par l'entrée des jeunes sur le marché du travail ni par l'arrivée de nouveaux travailleurs en provenance d'autres régions, créant ainsi des déséquilibres marqués.

Actuellement, les 2,267 millions de salariés néo-aquitains sont répartis par grand secteur de la manière suivante :

---

<sup>15</sup> Chambre d'agriculture de Nouvelle-Aquitaine, « *Projet stratégique de mandature 2019 – 2025* » [\[En ligne\]](#), 2019, p. 16.

Figure 2 – Emploi salarié en Nouvelle-Aquitaine par grand secteur

|                        | Emplois (en milliers)     |                           |                           | Variation (en %) |            |
|------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------|------------|
|                        | 3 <sup>e</sup> trim. 2021 | 2 <sup>e</sup> trim. 2022 | 3 <sup>e</sup> trim. 2022 | trimestrielle    | annuelle   |
| Agriculture            | 57,7                      | 56,5                      | 55,4                      | -1,9             | -3,9       |
| Industrie              | 272,6                     | 275,3                     | 276,2                     | 0,4              | 1,3        |
| Construction           | 138,8                     | 140,4                     | 141,2                     | 0,6              | 1,8        |
| Tertiaire non marchand | 770,0                     | 773,4                     | 771,5                     | -0,2             | 0,2        |
| Tertiaire marchand     | 995,6                     | 1 018,0                   | 1 023,1                   | 0,5              | 2,8        |
| <i>dont commerce</i>   | 297,0                     | 301,2                     | 302,4                     | 0,4              | 1,8        |
| <i>dont intérim</i>    | 68,6                      | 68,3                      | 68,8                      | 0,7              | 0,3        |
| <b>Ensemble</b>        | <b>2 234,7</b>            | <b>2 263,6</b>            | <b>2 267,4</b>            | <b>0,2</b>       | <b>1,5</b> |

Notes : données provisoires pour le dernier trimestre et révisées pour les trimestres précédents ; données CVS, en fin de trimestre.

Pour l'agriculture, les données de la source MSA étant livrées avec retard, l'Insee réalise une estimation en exploitant directement les déclarations administratives (DSN) depuis le 1<sup>er</sup> trimestre de 2018.

**Accès aux séries longues "estimations d'emploi salarié par secteur d'activité (Régions et Départements)".**

Champ : emploi salarié total (voir avertissement).

Sources : Insee, estimations d'emploi ; estimations trimestrielles Urssaf, Dares, Insee.

Source : INSEE, [Tableau de bord de la conjoncture : Nouvelle-Aquitaine](#)<sup>16</sup>

Selon la même étude France Stratégie/DARES, les départs en fin de carrière seraient plus nombreux en Nouvelle-Aquitaine qu'au niveau national et les créations nettes d'emplois, preuve d'un territoire dynamique économiquement, seraient également plus élevées.

Les dix métiers à forts besoins de recrutement entre 2019 et 2030 en Nouvelle-Aquitaine sont présentés en nombre d'emplois dans le tableau ci-dessous, à partir des données présentes de l'étude France Stratégie/DARES précitée :

<sup>16</sup> Pour rappel, le **tertiaire marchand** regroupe : commerce, transports, activités financières, services rendus aux entreprises, services rendus aux particuliers, hébergement-restauration, immobilier, information-communication. Le **tertiaire non marchand** regroupe quant à lui : administration publique, enseignement, santé humaine, action sociale. (source : [INSEE](#))

**Tableau : Les dix métiers à forts besoins de recrutement entre 2019 et 2030  
en Nouvelle Aquitaine (nombre d'emplois)**

| Cumul 2019-2030                                | Créations nettes d'emplois | Départs fin de carrière | Total des besoins | Jeunes débutants |
|--|----------------------------|-------------------------|-------------------|------------------|
| Agents d'entretien                             | 6 000                      | 45 000                  | 51 000            | 15 000           |
| Aides à domicile                               | 11 000                     | 25 000                  | 36 000            | 9 000            |
| Enseignants                                    | # 0                        | 30 000                  | 30 000            | ND               |
| Conducteurs de véhicules                       | #0                         | 28 000                  | 28 000            | 8 000            |
| Cadres commerciaux et technico-com.            | 14 000                     | 12 000                  | 26 000            | 6 000            |
| Aide-soignants                                 | 11 000                     | 19 000                  | 30 000            | 17 000           |
| Infirmiers, sages-femmes                       | 11 000                     | 14 000                  | 25 000            | ND               |
| Assistants maternels                           | 1 000                      | 13 000                  | 14 000            | ND               |
| Agriculteurs, sylviculteurs                    | -6 000                     | 29 000                  | 23 000            | ND               |
| Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment | 5 000                      | 17 000                  | 22 000            | 11 000           |
| Ouvriers qualifiés de la manutention           | 7 000                      | 14 000                  | 21 000            | 6 000            |
| <b>Total</b>                                   | <b>60 000</b>              | <b>246 000</b>          | <b>306 000</b>    |                  |

Source : Projections France Stratégie/Dares

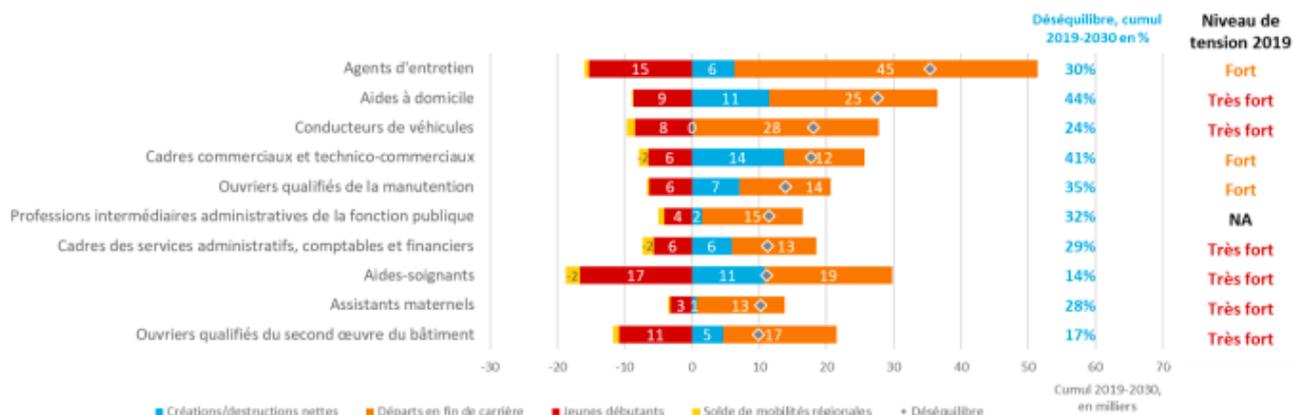
Lecture : entre 2019 et 2030, 51 000 postes seraient à pourvoir parmi les agents d'entretien en Nouvelle-Aquitaine, dont 45 000 dus aux départs en fin de carrière et 6 000 aux créations nettes d'emplois.

ND pour non disponible

D'autre part, les métiers en Nouvelle-Aquitaine qui afficheraient les plus forts déséquilibres, selon l'étude France Stratégie/DARES, seraient ceux qui rencontrent actuellement les plus fortes tensions sur le marché du travail : il s'agit principalement des aides à domicile, des cadres commerciaux et technico-commerciaux et des ouvriers qualifiés de la manutention.

Pour ces métiers, l'étude précise que « les difficultés de recrutement risquent donc de s'accroître ou se maintenir d'ici 2030 ».

**Graphique 4 – Les dix métiers où les déséquilibres potentiels sont les plus importants (positifs) entre 2019 et 2030 en Nouvelle-Aquitaine (en milliers)**



*Champ : France métropolitaine.*

*Lecture : entre 2019 et 2030, parmi les cadres commerciaux et technico-commerciaux en Nouvelle-Aquitaine, le déséquilibre potentiel entre les 26 000 besoins de recrutement (soit 12 000 départs en fin de carrière plus 14 000 créations nettes d'emplois) et les pourvoyeurs d'emplois (soit 6 000 jeunes débutants plus 2 000 entrées nettes dans la région provenant d'autres régions) serait de 18 000. Ces besoins non couverts représenteraient quatre emplois de 2019 sur dix de ce métier (41 %). Les tensions étant déjà fortes sur les recrutements dans ce métier en Nouvelle-Aquitaine en 2019, elles risquent de s'accroître d'ici 2030.*

*Source : projections France Stratégie/Dares*

## 1.2. Les causes des tensions de recrutement sont multifactorielles

Le CESER Nouvelle-Aquitaine partage l'analyse du CESER Pays de la Loire qui, dans sa contribution d'octobre 2021 sur les métiers en tension<sup>17</sup>, propose une explication distinguant des facteurs endogènes liés à l'emploi et des freins périphériques.

Le CESER Nouvelle-Aquitaine apporte à cette analyse quelques remarques et compléments propres aux caractéristiques régionales néo-aquitaines.

### 1.2.1. Les facteurs de tension endogènes liés à l'emploi

Comme le CESER Pays de la Loire, le CESER Nouvelle-Aquitaine identifie une pluralité de facteurs endogènes :

**Une image dégradée ou dévalorisée** de certains métiers ou secteurs d'activité : certains secteurs comme le bâtiment ou les métiers techniques « pâtissent d'une image dégradée ou dévalorisée, souvent en raison d'un imaginaire collectif et d'une culture d'orientation qui a longtemps privilégié les cursus de formation généralistes

<sup>17</sup> CESER Pays de la Loire, « Saisine régionale sur l'emploi /Métiers en tension » [En ligne], CESER Pays de la Loire, 2021.

*au détriment des cursus techniques amenant vers des métiers manuels. (...) certaines de ces professions souffrent également d'une méconnaissance des réalités des métiers auprès des jeunes. »*

**Les conditions de travail** recouvrent les aspects matériels (contraintes physiques, moyens, conditions sanitaires, etc.), organisationnels (temps de travail, rythme de travail, autonomie et marge de manœuvre, etc.), et psychosociaux (relations avec les clients, la hiérarchie et les collègues, sentiment d'utilité, etc.) dans lesquels est exercée l'activité professionnelle.

Le travail a de nombreux effets, positifs ou négatifs, sur la santé physique et psychique, et c'est son organisation qui peut permettre de l'améliorer ou la fragiliser. Par exemple, avoir les moyens d'effectuer un travail de qualité est facteur de bien-être psychologique ; ou bien, les conséquences négatives du port de charges lourdes sont atténuées si l'organisation donne du temps pour réaliser les bons gestes, limite leur répétition mais aussi s'il existe un collectif de travail sur lequel s'appuyer.

De mauvaises conditions de travail peuvent engendrer des troubles variés : sentiment de dévalorisation voire dépression, fatigue, usure, troubles musculo-squelettiques ou cardio-vasculaires, cancers, accidents, etc. C'est pourquoi il est essentiel d'observer les conditions de travail dans toutes leurs dimensions en interrogeant le travailleur lui-même car il en est le meilleur connaisseur.

Comme l'avait démontré une étude de la DARES<sup>18</sup>, de mauvaises conditions de travail participent à augmenter les tensions de recrutement. En effet, selon cette enquête de juin 2022, **85% des employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux à connaître des difficultés de recrutement.** La pénibilité, les horaires (atypiques ou avec de fortes amplitudes) ou la pression liée au manque d'effectif sont des facteurs qui impactent des métiers aussi différents qu'agents d'entretien, ceux liés à la santé, aux services (hôtellerie-restauration par exemple) ou à l'agriculture.

Les grandes enquêtes nationales auprès des travailleurs permettent de documenter l'évolution du travail depuis les années 1990, et contribuent ainsi à l'élaboration des outils de prévention nécessaires à l'amélioration des conditions de travail.

L'enquête Sumer (Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels) de 2017<sup>19</sup>, qui mesure les risques professionnels et les risques psychosociaux, montre qu'une charge importante de travail assortie d'un manque d'autonomie suffisante pour improviser des marges de manœuvre a de réelles conséquences sur la santé physique et mentale des salariés.

La dernière enquête de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound) réalisée en 2021 souligne qu'en comparaison avec l'Allemagne, le Danemark, les Pays-Bas et la moyenne de l'Union européenne, la France présente un plus haut degré de contraintes physiques et psychiques, un niveau plus élevé de discriminations et de violence au travail, un moindre niveau de reconnaissance...

---

<sup>18</sup> COUTROT, Thomas, « Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? », Analyses n°26, DARES [\[En ligne\]](#), 22 juin 2022.

<sup>19</sup> MATINET Béryl, ROSANKIS Élodie, « Les expositions aux risques professionnels dans la fonction publique et le secteur privé en 2017 », Enquête SUMER 2017 [\[En ligne\]](#), DARES, 2019.

Alors que l'appartenance à un collectif de travail et le soutien apporté par l'équipe sont décisifs dans la capacité à supporter son travail, la France se caractérise aussi par une plus grande présence d'organisations du travail dans lesquelles les employés ont une faible autonomie et une faible participation aux décisions.

La France se signale aussi dans la qualité de l'emploi, qui met en regard les exigences imposées aux travailleurs et les ressources et soutiens dont ils disposent pour y faire face : 39 % de Français se trouvent dans un emploi « tendu » contre 22 % au Danemark et aux Pays-Bas, et 30,3 % dans l'Union européenne à 27.

Selon l'équipe d'Eurofound et la sociologue Dominique MEDA, l'intensification du travail directement liée aux modèles socio-productifs mis en place et le faible niveau de démocratie sociale comparativement aux autres pays européens expliquent cette mauvaise position de la France en termes de conditions de travail.

**La santé** : Si le CESER Pays de la Loire place ce sujet dans les facteurs périphériques, le CESER Nouvelle-Aquitaine, dans la droite ligne du paragraphe précédent, estime que ce facteur trouve plus logiquement sa place dans les facteurs endogènes liés à l'emploi. En effet, comme l'indique l'avis du CESE de janvier 2022 sur les métiers en tension<sup>20</sup>, les problèmes de santé et de handicap constituent un facteur important d'éloignement du marché du travail. Le nombre de personnes licenciées pour inaptitude, notamment en fin de carrière et inscrites à Pôle emploi, était de l'ordre de 100 000 en 2017. Ce chiffre tendait à croître depuis le début de la décennie 2010.

La question de la santé au travail sera de plus en plus prégnante au regard des conséquences du changement climatique sur les conditions de travail qui concernent, à des degrés divers, tous les métiers. Il est en effet prouvé que la chaleur influe sur la santé, la sécurité et les conditions de travail du fait du « stress thermique » qu'elle engendre. Combinée à des facteurs aggravants comme le port d'équipement de protection individuelle (EPI), la difficulté de la tâche, le port de charges lourdes ou des postures pénibles, la chaleur augmente aussi les risques professionnels.

Des dispositifs réglementaires existent pour protéger les salariés lors de journées anormalement chaudes. Toutefois, une note de France Stratégie de juin 2023 souligne que ces dispositifs sont « *insuffisants car ils s'inscrivent dans une logique de gestion d'événements exceptionnels, au détriment d'une approche plus structurelle et systémique* »<sup>21</sup>. France Stratégie relève par ailleurs le manque de coordination entre les différents plans nationaux (Plan santé au travail, Plan national d'adaptation au changement climatique, Plan national santé environnement) et le manque de pilotage global à l'échelle interministérielle et locale.

L'indispensable prise en compte de cette question par les pouvoirs publics et par l'ensemble des acteurs du monde du travail doit être accompagnée par une augmentation des moyens alloués à la médecine du travail. Cette dernière doit en effet être en mesure de jouer pleinement son rôle de prévention de proximité. Or, le manque de médecins et de personnels paramédicaux dans ce domaine pénalise son efficacité. De plus, l'espacement de deux à cinq ans (ou trois ans pour les salariés exposés) de la fréquence des visites médicales introduit par la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, a dégradé le suivi médical des salariés depuis son entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

---

<sup>20</sup> CESE, « *Métiers en tension* » [\[En ligne\]](#), CESE, janvier 2022

<sup>21</sup> France Stratégie, *Le travail à l'épreuve du changement climatique* [\[En ligne\]](#), Note d'analyse n°123, juin 2023

Sur ce thème, l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 9 décembre 2020 sur la santé au travail<sup>22</sup> proposait notamment de rendre plus attractif le rôle des médecins du travail ainsi que la formation des collaborateurs-médecins. Il proposait également que les Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise (SPSTI) aient la possibilité d'élargir le suivi médical des travailleurs à d'autres acteurs en renforçant la collaboration avec la médecine de ville.

La nécessité d'aller beaucoup plus vite et plus loin dans la prise en compte de la question de la santé au travail est illustrée tragiquement par des accidents du travail mortels au cours du mois d'août 2023 en Gironde (un ouvrier décédé le 4 août sur un chantier du Port de Bordeaux et deux ouvriers décédés le 28 août, l'un à Saint-Denis-de-Pile et l'autre à Ambarès).

**Une rémunération peu attractive** : ce facteur touche des métiers faiblement qualifiés du secteur privé mais aussi des métiers qualifiés du secteur public comme les enseignants ou les soignants, .... Il semble essentiel au CESER de rappeler ici l'importance d'une règle absolue quant à la nécessité pour tout travailleur de vivre dignement de son métier.

**L'inadéquation postes/compétences** concerne principalement les recrutements visant un vivier d'emplois limité avec des compétences très ciblées. Ce problème risque de prendre de l'ampleur car de nouveaux métiers devraient émerger pour faire face aux transitions en cours (environnementale, numérique, ...). Comme le CESER Pays de la Loire, le CESER Nouvelle-Aquitaine considère que « *cela requiert d'adapter les cursus de formation et de former tout au long de la vie* ». A cet effet, il a adopté un rapport en juin 2020 intitulé « *L'orientation tout au long de la vie en Nouvelle-Aquitaine* »<sup>23</sup> dans lequel il insiste sur la nécessité d'anticiper l'émergence des métiers de demain, en s'appuyant notamment sur l'orientation.

**Le phénomène de « zapping professionnel »** qui traduit une mobilité dans l'emploi des salariés les conduisant à changer d'employeur tous les deux ou trois ans. Ce phénomène est accentué par des pratiques agressives opérées par quelques cabinets de recrutement, insuffisamment encadrées, visant à débaucher du personnel en poste dans des entreprises. Ces cabinets sont de plus en plus sollicités par les entreprises (principalement les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les grandes entreprises) à la recherche de cadres comme le montre une enquête de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) de juin 2022<sup>24</sup>. Ceci est une problématique pour les entreprises qui peinent à stabiliser les effectifs.

**La persistance et la forte augmentation du télétravail** : Minoritaire avant la crise, le télétravail est devenu incontournable aujourd'hui dans l'organisation du travail. Sa forte augmentation entraîne des modifications au cœur même des entreprises qui doivent s'organiser, en concertation avec les représentants du personnel, pour qu'il puisse se développer dans l'intérêt des salariés et de l'entreprise. Cette pratique plus fréquente du télétravail entraîne également des problématiques de management, qui devra évoluer et s'adapter à ces nouvelles pratiques.

Dans son rapport adopté en décembre 2020 et intitulé « *Nouvelle-Aquitaine : Quel télétravail pour quelle société ?* »<sup>25</sup>, le CESER Nouvelle-Aquitaine invitait à un encadrement strict de cette pratique qui est susceptible d'aggraver des situations d'inégalités sociales (en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du lieu de résidence ou du métier), des inégalités liées au genre ou à la parentalité (les hommes et les femmes ne sont

---

<sup>22</sup> Accord National Interprofessionnel du 9 décembre 2020 sur la santé au travail [\[En ligne\]](#)

<sup>23</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, « *L'orientation tout au long de la vie en Nouvelle-Aquitaine* » [\[En ligne\]](#), juin 2020

<sup>24</sup> APEC, « Pratiques de recrutements des cadres 2022 », [\[En ligne\]](#), 7 juin 2022

<sup>25</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, « *Nouvelle-Aquitaine : quel télétravail pour quelle société ?* » [\[En ligne\]](#), décembre 2020

pas égaux face au télétravail, particulièrement lorsqu'il y a des enfants), des inégalités liées au handicap ou encore les situations d'illettrisme et d'illectronisme.

### 1.2.2. Les facteurs périphériques (exogènes) à l'emploi

**N**ombre d'explications au phénomène des tensions de recrutement se trouvent non pas au regard du métier lui-même mais plutôt dans son environnement. Ces explications ne relèvent pas toutes de la responsabilité des entreprises, et particulièrement les très petites et les petites et moyennes entreprises (TPE-PME), qui ont ici, dans certains domaines, une marge de manœuvre limitée.

**La mobilité** : Pouvoir accéder relativement facilement et rapidement à son lieu de travail est un élément non négligeable de l'attractivité de certains emplois. Les difficultés liées à la mobilité sont de différentes natures. Elles tiennent par exemple à :

- **L'accès difficile aux zones urbaines congestionnées**, en particulier la métropole bordelaise : il en résulte des temps de parcours notablement allongés, une fatigue accrue pour les salariés concernés ; la congestion du trafic routier et les difficultés de stationnement freinent aussi les professionnels à intervenir à l'intérieur de Bordeaux ;
- **L'accès aux zones à faible émission mobilité (ZFE-m)**, mises en place pour lutter contre la pollution de l'air dans les agglomérations responsable de plusieurs dizaines de milliers de morts chaque année<sup>26</sup>, dans lesquelles la circulation des véhicules les plus polluants (identifiés par les vignettes Crit'Air 5, 4 et 3) est limitée et la prime à la conversion éventuellement augmentée. La mise en place de ces ZFE-m peut en particulier constituer un frein aux déplacements des salariés les plus précaires, qui n'auront pas nécessairement les moyens d'acquérir un véhicule moins polluant.

A ce titre, la prochaine généralisation des ZFE-m, d'ici 2025, à toutes les agglomérations de plus de 150 000 habitants<sup>27</sup> paraît particulièrement discriminatoire pour ces catégories de salariés.

Ce dispositif est susceptible d'accentuer les difficultés de circulation précédemment décrites et pourrait davantage compliquer les déplacements des salariés concernés. Il conviendrait donc que les autorités, au niveau local et national, y soient sensibilisées afin qu'un équilibre soit trouvé entre ces problématiques de déplacements et les objectifs de santé publique visés par les ZFE-m.

Dans cette optique, un rapport sénatorial du 14 juin 2023<sup>28</sup> a proposé au Gouvernement d'assouplir le calendrier de généralisation des ZFE-m et de renforcer l'accompagnement des usagers vers le verdissement du parc automobile.

- **L'enclavement de certains espaces**, mal desservis, en particulier par les réseaux de transports collectifs. Ces difficultés peuvent apparaître à différents échelons, de larges territoires (relatif enclavement, notamment ferroviaire, de l'ex-Limousin par exemple) à une échelle plus fine (à l'échelle

---

<sup>26</sup> Ministère de la transition écologique, « Zones à faibles émissions mobilité : les mesures pour lutter contre la pollution de l'air », [\[En ligne\]](#), 24 octobre 2022.

<sup>27</sup> Direction de l'information légale et administrative, « Zones à faibles émissions mobilité (ZFE-m) : 11 métropoles concernées en 2022 », sur [Service-public.fr](#) [\[En ligne\]](#), publié le 4 novembre 2022.

<sup>28</sup> Sénat, [Rapport d'information « Zones à faibles émissions mobilité \(ZFE-m\) : sortir de l'impasse »](#), Commission de l'aménagement du territoire et du développement durable, 14 juin 2023

d'une agglomération, accessibilité parfois difficile des zones d'activités, souvent implantées en périphérie) ;

- **L'absence de solution individuelle de déplacement.** Pour de nombreux territoires, dépourvus de réseau de transport collectif, la voiture est souvent le seul mode possible de déplacement. Cette situation pénalise fortement les personnes qui en sont dépourvues, qu'il s'agisse de personnes en situation de précarité, de personnes en formation, dont les lieux de stage sont parfois éloignés de leurs lieux de formation...
- **Le coût du carburant** peut également constituer un frein non négligeable dans la recherche d'emplois pour les chômeurs et pour les salariés les plus modestes qui n'ont que leur voiture pour pouvoir se rendre à leur travail.

Dans ce contexte, l'amélioration des conditions de mobilité en Nouvelle-Aquitaine est un levier, parmi d'autres, permettant de répondre aux difficultés d'accès à certains emplois.

### **Le logement :**

L'évolution des prix de l'immobilier, sensible de La Rochelle à Bayonne mais aussi à l'intérieur du territoire, a considérablement allongé les distances domicile-travail, augmentant les difficultés de transports (Cf. supra). Les zones touristiques sont également fortement soumises à ces tensions entraînant des difficultés majeures de recrutement qui ne concernent pas seulement les employés saisonniers.

Dans son rapport de juin 2020 « *Développement économique et métropolisation* »<sup>29</sup>, le CESER Nouvelle-Aquitaine insistait déjà sur la nécessité de mettre en place une politique de blocage et/ou d'encadrement des loyers et de se doter d'une politique forte de lutte contre la spéculation immobilière et foncière.

Il encourageait également le Conseil régional, dans sa contribution à la révision du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) de mars 2022<sup>30</sup>, à « *renforcer sa coopération avec les collectivités de rang infrarégional dans sa politique en matière d'habitat afin d'améliorer les conditions d'accès au logement des salariés (dont saisonniers, notamment ceux de l'agriculture, du tourisme et des services aux populations).* »

### **Le numérique :**

Comme l'indique le rapport du CESER Pays de la Loire, « *le numérique, tant sous le prisme des infrastructures que des usages, peut faciliter l'accès à l'emploi autant qu'il peut représenter un frein et pénaliser les entreprises dans leurs recrutements* ». Il doit donc être un sujet de vigilance pour éviter qu'il ne creuse des inégalités entre les Français ou qu'il soit utilisé pour réduire les droits des salariés. Ce point est largement développé dans le chapitre II.3.3 « La numérisation bouleverse le rapport au travail et son organisation » du présent rapport.

### **La garde d'enfants et l'articulation des temps de vie :**

Les femmes et les familles monoparentales sont particulièrement touchées par la problématique de la garde d'enfants dans la recherche d'emploi. Le secteur des gardes d'enfants est lui-même confronté à de fortes tensions du fait, notamment, d'une faible attractivité (les professionnels sont exposés aux risques liés aux portages des enfants qui entraînent des douleurs chroniques du dos et des articulations, à la charge émotionnelle et la rémunération y est peu attractive).

---

<sup>29</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, « *Développement économique et métropolisation* » [\[En ligne\]](#), juin 2020.

<sup>30</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, « *Contribution du CESER sur la révision du SRDEII* » [\[En ligne\]](#), 15 mars 2022

### **La maîtrise de la langue :**

Ce facteur peut être un frein « *d'une part pour accéder à l'emploi pour certains publics et, d'autre part, pour recruter pour certains employeurs* ». Les publics les plus éloignés de l'emploi et les migrants sont principalement concernés.

### **Le cadre de vie et l'attractivité territoriale :**

Tout aussi importants que la mobilité, le cadre de vie et l'attractivité territoriale sont souvent déterminants pour les candidats dans le choix, ou le refus, d'un emploi.

### **La reprise économique après la pandémie :**

Le CESER Nouvelle-Aquitaine ajoute également que, à la sortie des confinements, tous les secteurs économiques ont repris quasiment simultanément leur activité. Cette situation a entraîné un fort besoin de main d'œuvre dans de nombreux secteurs, les entreprises ayant la volonté de recruter pour redémarrer au plus vite leurs activités.

### **La contribution du système éducatif :**

Pour le CESE, la contribution du système éducatif pour doter les individus tant des connaissances de base nécessaires à leur autonomie et à leur insertion sur le marché du travail, que du développement de l'esprit critique, est essentielle.

Or, les compétences des Françaises et des Français en littératie et en numératie, mesurées par l'enquête internationale PIAAC<sup>31</sup> menée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), se situent parmi les plus basses des vingt-quatre pays qui participent à l'évaluation, comme le rappelle le CESE dans son avis précité. Le CESE rappelle en outre que les dépenses publiques en matière d'éducation n'ont cessé de décroître en part du PIB passant de 7,3 % en 2000 à 6,7 % en 2018, en dépit de la politique de massification.

D'autres causes sont évoquées pour expliquer ce phénomène qui ont fait l'objet de débats et d'un dissensus entre les membres de l'Assemblée :

**Pour certains membres de l'Assemblée socio-professionnelle**, trois phénomènes sont à ajouter aux causes pouvant expliquer les tensions de recrutement car ils pèsent sur l'activité des entreprises et auraient des incidences sur la souffrance au travail :

**Le temps de travail** : La diminution de la durée légale de travail hebdomadaire à 35 heures a parfois augmenté dans certains secteurs d'activité la pression sur la productivité des entreprises qui n'ont pas pu réorganiser le travail. Les espoirs de nouvelles embauches, comme les espoirs d'une meilleure qualité de vie, n'ayant pas été tenus, on a dû produire autant en moins de temps. Cette pression se répercute inévitablement sur les conditions de travail des salariés.

**Le poids des normes** : Les normes françaises, souvent plus exigeantes que celles d'autres pays, viennent peser sur la compétitivité des entreprises, qui sont par ailleurs soumises à une compétition internationale. Cette situation peut aggraver la pression mise sur les entreprises, pression qui rejaillit sur l'organisation du travail.

---

<sup>31</sup> PIAAC est un acronyme anglais de « Programme for the International Assessment of Adult Competencies » qui peut être traduit par : Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes.

**La fiscalité** : La France est, après la Suède, le deuxième pays européen en termes de poids de la fiscalité sur les entreprises, toute aide déduite, ce qui pèse également fortement sur la compétitivité des entreprises françaises et sur les embauches. S'agissant des investissements étrangers, les aides publiques sont suffisamment importantes pour attirer les entreprises étrangères.

**Pour d'autres conseiller.e.s**, ces explications ne sauraient être des justifications suffisantes.

- Concernant le temps de travail, les comparaisons européennes des durées du travail réalisées en 2018 par la DARES, sur la base des données Eurostat 2016<sup>32</sup>, montrent qu'en 2016, la durée moyenne hebdomadaire de travail en Europe place la France en troisième position (36,3 heures), derrière le Royaume-Uni (36,8 heures) et l'Espagne (36,4 heures). Il n'est donc pas justifié de dire qu'on travaille moins en France que dans les autres pays.

La même étude de la DARES précise que « *la durée hebdomadaire des salariés à temps complet est en moyenne de 40,3 heures dans l'UE à 28. Les salariés à temps complet travaillent en moyenne 39,1 heures par semaine en France. Cette durée est supérieure au Royaume-Uni (42,2 heures), en Allemagne et en Suède (respectivement 40,4 heures et 39,9 heures). Elle est inférieure au Danemark (37,7 heures).* » (p.9)

- Les normes, garantes notamment de la protection des travailleurs, des consommateurs ou de l'environnement, sont un facteur d'efficacité sociale, économique et environnementale.
- La fiscalité permet une redistribution de la richesse nationale vers les services publics ou vers les citoyens les plus démunis.

Par ailleurs, le niveau des investissements directs étrangers dans la région a retrouvé en 2022 le même niveau qu'avant la crise COVID-19 et proviennent de dix-huit pays différents, principalement européens<sup>33</sup>. Pour ces conseiller.e.s, cela prouve que le poids des normes et la fiscalité ne freinent pas les entreprises qui souhaitent s'implanter sur notre territoire. L'attractivité repose aussi sur de multiples facteurs (services publics, formation des salariés, équipements culturels et sportifs, ...).

---

<sup>32</sup> DARES, « *Comparaisons européennes des durées du travail : illustration pour huit pays* », Document d'études n°220 [\[En ligne\]](#), DARES, juin 2018.

<sup>33</sup> Agence de développement et d'innovation Nouvelle-Aquitaine (ADI N-A), « Investissements étrangers 2022 en Nouvelle-Aquitaine : la région a continué d'attirer » [\[En ligne\]](#), Communiqué de presse, 28 février 2023.

# II-Le travail : des questionnements et des évolutions

La crise sanitaire a été un choc pour la société dans son ensemble et a révélé la fragilité de notre système et de nos modèles de société. Elle a été particulièrement sensible pour les jeunes. Selon les données de l'Observatoire régional de la santé de Nouvelle-Aquitaine, qui ne concernent pas uniquement l'impact de la crise du COVID-19<sup>34</sup>, le nombre de passages aux urgences de mineurs pour troubles psychiques a atteint 596 en mai 2022, soit une augmentation de 22% en trois ans.

Cette période inédite a engendré ou accéléré des bouleversements dans les rapports au travail. Elle a entraîné des questionnements profonds, durant une très courte période, sur l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle, la quête d'épanouissement personnel ou le désir de mieux maîtriser sa vie. Certains salariés ont été astreints à poursuivre leur activité professionnelle pendant les confinements, malgré le virus et les risques encourus, et ont appris à cette occasion qu'ils occupaient un poste dit « essentiel ». Pourtant ces métiers (aides à domicile, caissiers, agents d'entretien par exemple) sont très souvent mal rémunérés et précaires (temps partiel subi, contrats courts, ...). Cette opposition entre le caractère dit « essentiel » et la faible reconnaissance de ces métiers a renforcé les questionnements internes chez ceux qui les exercent.

Si le travail occupe toujours une place prépondérante dans la vie des Français, de nombreuses enquêtes montrent que les priorités s'inversent en profondeur depuis les années 90. Ainsi, dans une note de janvier 2023, la Fondation Jean Jaurès<sup>35</sup> observe que « *la proportion de Français en activité affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante » s'était effondrée en un peu plus de trente ans, passant de 60% en 1990 à 24% en 2021* ». Pour la Fondation, ce net recul de l'importance du travail dans la vie des Français est la traduction d'un « *renversement des aspirations et des symboles de réussite professionnelle hérités des "Trente Glorieuses" et ayant prospéré dans les années 1990. Le rapport au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale sont ainsi aujourd'hui fortement challengés.* »

Concrètement, alors que 62% des salariés affirmaient préférer gagner plus d'argent au détriment du temps libre, la Fondation Jean Jaurès indique que « *ces proportions sont rigoureusement inverses aujourd'hui : 61% des salariés français préfèrent désormais gagner moins d'argent, mais avoir plus de temps libre.* » L'étude précise que ceci est plus particulièrement marqué chez les femmes (64%) et les catégories socio-professionnelles supérieures (72%).

---

<sup>34</sup> Observatoire régional de la santé Nouvelle-Aquitaine, « Mobilisation collective pour la jeunesse face au risque suicidaire », Point épidémiologique présenté lors du colloque du 18/11/2022.

<sup>35</sup> BAUMLIN Flora, BENDAVID Romain, « je t'aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail » sur *Fondation Jean Jaurès* [En ligne], publié le 23/01/2023

Ces nouveaux rapports au travail, après une définition des concepts en cause, sont analysés dans la présente partie.

## II.1 Définition du mot « travail »

**E**tymologiquement, « Travail » viendrait de « Trans » qui signifie « avancer en surmontant des obstacles (qui se retrouve dans l'anglais « travel ») » et non « tripalium » (instrument de torture) qui est plus contestable selon Marie-Anne DUJARIER, Sociologue du travail auditionnée par le CESER le 13 septembre 2022.

Entre les années 50 et 90, le « travail » regroupait la catégorie de pensée (accord social sur ce que signifie un mot) suivante : **faire quelque chose qui demande de la peine, qui produit des choses utiles à notre subsistance, dans le cadre d'un emploi dont on peut vivre.**

Selon Jérôme GAUTIER<sup>36</sup>, Professeur d'économie, la définition du mot « travail » a deux aspects :

**Définition des économistes :** Toute activité qui participe à la production de biens et de services.

**Dans l'usage commun,** « travail » est souvent confondu avec « emploi ». Or, pour les économistes, il existe une différence importante car l'emploi est simplement l'inscription institutionnelle et juridique : c'est un contrat de travail, un statut de salarié, d'indépendant ou de bénévole par exemple.

- La « valeur » donnée au travail

Il existe quatre-vingt-huit synonymes de « travail » dans la langue française, proposant ainsi un nombre de significations incroyable et qui sont chacune porteuses de valeurs différentes. Il ne peut donc pas y avoir une seule « valeur travail ». Cette polysémie explique en partie les nombreux débats autour de cette notion, particulièrement pendant les périodes électorales.

La philosophe Julia de Funès ajoute<sup>37</sup> sur cette question de la valeur que « le travail ne peut plus être pensé comme une valeur morale en tant que telle : une valeur morale, c'est vouloir la chose pour elle-même (l'amour, la générosité sont des valeurs morales). Mais le travail ne peut pas l'être. » Elle précise que le travail est un moyen au service de l'existence pour s'épanouir ou s'enrichir : « considérer le travail comme un moyen lui redonne paradoxalement tout son sens ». Au final, « le but de la vie, c'est vraiment la vie et ce n'est plus du tout le travail. »

Alain SUPIOT, Professeur émérite au Collège de France et spécialiste du droit du travail, considère quant à lui que le travail est constitutif de l'Homme. Il conteste « cette prophétie millénariste consistant à annoncer la fin du travail ». Pour lui, « le travail humain est inhérent à l'être humain et parler de la fin du travail ce serait considérer que l'être humain cesse d'être agité par des images qu'il cherche à projeter dans la réalité. Ce serait la fin de l'espèce d'une certaine façon »<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Radiofrance, « Qui a encore envie de travailler ? » [\[En ligne\]](#), 59 min, émission du 24 juin 2022.

<sup>37</sup> BRUT, « On en est où de notre rapport au travail ? » [\[En ligne\]](#), 5 min 25 s, publié le 26 mars 2023

<sup>38</sup> Alain SUPIOT : Extraits de la conférence « Le travail au 21<sup>ème</sup> siècle » tenue à Nantes le 10 décembre 2019. Citation et les suivantes

Il indique qu'aborder la question du travail suppose d'en relier les deux faces puisque « par le travail l'homme transforme son milieu vital en même temps qu'il se forme lui-même dans cette épreuve de la transformation ». Il considère ainsi que « chaque travailleur est un parcours historique unique ». Marx affirmait déjà, à propos du travail de l'Homme, que « en agissant sur la nature extérieure et en la modifiant par ce mouvement, il modifie sa propre nature ».

Pour Alain SUPIOT, « envisager le travail c'est donc l'envisager d'une part dans sa dimension objective (transformation du monde), mais aussi dans sa dimension subjective (tout travail nous transforme) ». Empruntant la citation de la philosophe Simone Weil, « c'est par le travail que la raison saisit le monde même et s'empare de l'imagination folle », il considère donc que « le travail est une école de la raison (l'absence du travail est une école de la déraison) », mais, rajoute-t-il « à condition d'être réellement humain c'est-à-dire un travail où l'on peut mettre une part de ce que l'on est (mobiliser son intelligence) dans ce que l'on fait. »

Enfin, l'Organisation Internationale du travail (OIT), dans sa déclaration issue de la Conférence de 1944 de Philadelphie, affirme comme premier principe essentiel sur lequel est fondé l'Organisation, que « *le travail n'est pas une marchandise.* »

Tirant les leçons de l'Histoire et de la deuxième guerre mondiale, l'OIT réaffirme être plus que jamais convaincue « *qu'une paix durable ne peut être établie que sur la base de la justice sociale.* »

Plus concrètement, le débat autour de cette notion tient principalement sur une confusion portée par le mot « travail » entre emploi et activité. Comme l'indique Davy CASTEL, Maître de conférences en psychologie sociale et psychologie du travail, dans un article publié sur le site The Conversation<sup>39</sup>, « *c'est une vieille litanie qui a traversé les siècles : les sans-emploi sont supposés être inactifs et oisifs. Or, la distinction des deux termes apparaît indispensable pour faire avancer le débat. L'activité, au sens de la possibilité de dédier une partie de son temps de vie à des réalisations jugées socialement utiles, est indispensable à l'épanouissement humain.* »

Mais au-delà de la polysémie, Davy CASTEL ajoute que « *si le travail génère tant de débats c'est également parce qu'il entretient des rapports profondément ambivalents avec l'accomplissement humain : si pour certains l'émancipation passe par le travail, pour d'autres (et parfois pour les mêmes), le travail est synonyme d'aliénation.* ». Comme souvent, le juste milieu entre ces positions doit être recherché car il est impossible d'affirmer « *que le travail est la source de toute dignité ou qu'au contraire, tout travail est indigne.* »

- La distinction Emploi / Travail

Le philosophe Bernard Stiegler a consacré un essai au sujet sous forme d'entretien avec le journaliste Ariel Kirou : « *L'emploi est mort, vive le travail* »<sup>40</sup>, dans lequel il réfléchit longuement à la définition des deux termes « emploi » et « travail ».

Dans son préambule Ariel Kirou écrit :

« *Pour transmettre sa pensée, Bernard Stiegler oppose radicalement les deux termes « emploi » et « travail ». D'autres les confondent, jetant dans une même déchetterie emploi et travail pour mieux valoriser ce que seraient des « activités » nous enrichissant réellement, nous et notre collectivité. Un emploi, rappelons-le, est une activité rémunérée par un salaire, quelle que soit la nature et la qualité de cette activité. Il arrive, certes, qu'un emploi soit un « vrai » travail au sens de Stiegler, mais la chose est rare, et ne tient en aucune façon au*

---

<sup>39</sup> The Conversation, « [Faut-il défendre la « valeur travail » ?](#), Davy CASTEL, 22 septembre 2022

<sup>40</sup> KIROU Ariel, *L'emploi est mort, vive le travail ! [Entretien]* Mené par Bernard STIEGLER, Ed. des Mille et une nuits, 20 mai 2015

*concept d'emploi, dont le sens se réduit jour après jour comme une peau de chagrin. C'est pourquoi la terminologie du philosophe a l'avantage de la pédagogie. J'assimile donc le « travail » qui appauvrit et décervelle à de l'emploi. Et je réserve le terme de travail – qu'auparavant je ne goûtais guère – à la dimension positive de nos activités de production ou de service, rémunérée ou non. Conséquence de ce choix de vocabulaire : seule pourrait être appelée travail une activité contribuant à mon individuation, à la construction de ma singularité et de celle des autres à mes côtés, collègues comme citoyen – plutôt que clients – profitant des talents. »*

- Travail gratuit et bénévolat : des formes de travail invisible ?

- Travail gratuit :

Maud SIMONET, Sociologue, indique dans une récente interview<sup>41</sup> que c'est dans les années 70 que le Mouvement de Libération des Femmes (MLF) souleva la question des tâches domestiques réservées aux femmes dans une grande majorité.

Mais de manière plus générale, Marx en donnait une définition : pour que l'ouvrier puisse aller à l'usine, le capitalisme a mis en place une usine invisible à la maison (reproduction de la force du travail), réservée et assignée aux femmes (faire à manger, le linge, les enfants...).

Puis, vinrent les matérialistes radicales qui pensent que cette autre forme d'exploitation fonctionne sur l'appropriation par la classe des hommes. Les ressorts de l'exploitation se situent en dehors du marché jusque dans nos cuisines et nos chambres à coucher (Maud Simonet, Les idées Larges, Arte).

C'est une exploitation qui va chercher dans nos espaces intimes au nom de valeurs (bon citoyen, bonne mère de famille).

Qui profite de ce bénévolat ?

Cette notion de travail gratuit se heurte parfois à la récupération qui peut en être faite par des entreprises privées qui en tirent du profit. Ainsi pendant les confinements par exemple, des couturières bénévoles en Gironde ont cousu des millions de masques contre la COVID-19 jusqu'à ce qu'elles en dénoncent l'industrialisation sans qu'elles en soient rétribuées à hauteur de leur investissement personnel. De même, l'appel massif aux volontaires lancé dans le cadre de l'organisation des Jeux Olympiques 2024 est choquant pour certain.e.s dans la mesure où cet évènement planétaire va générer des profits considérables pour de nombreuses multinationales.

Ces pratiques se trouvent en nombre dans les secteurs réservés aux femmes (santé, éducation, soin...). Comme l'indique Maud SIMONET, « il y a une forme d'exploitation féminine qui va concerner tout le monde. Il faut réinvestir une approche féministe de l'exploitation des femmes, pas pour seulement regarder l'exploitation des femmes, mais pour comprendre que les formes d'exploitation qui se développent aujourd'hui ont des ressorts qui ont été analysés par les féministes. Il faut donc penser la question du travail à partir des femmes. » (Maud Simonet, Les idées Larges, Arte)

---

<sup>41</sup> SIMONET Maud, ARTE France, 2021. *Et si on travaillait tous et toutes gratuitement*, 2021. Disponible sur [Et si on travaillait tous et toutes gratuitement ?](#)

Les formes de travail gratuit sont d'abord institutionnalisées sur le marché du travail (certains stagiaires non ou peu rémunérés<sup>42</sup> surtout chez les femmes, service civique (609,95€ au 1<sup>er</sup> juillet 2023) dans les associations d'abord puis dans le service public...). C'est le travail de l'espoir car il s'agit dans la plupart des cas de travailler gratuitement d'abord dans l'idée de décrocher un poste plus tard (journalisme, médias, blogueurs, travail gratuit sur les plateformes numériques).

o **Bénévolat et activité contributive.**

Extrait de la Déclaration du Mouvement Associatif du 13 février 2023 contre la réforme des retraites<sup>43</sup> :  
« L'apport de l'action bénévole à la société est difficilement quantifiable, pour de multiples raisons. Tout d'abord parce qu'une grande part de ce qu'elle produit, en termes de bien-être et d'épanouissement individuel et collectif, ne se mesure pas ; d'autre part parce qu'elle ne s'inscrit pas dans le cadre de l'économie marchande et de la production de richesse telle que mesurée dans la statistique nationale au travers du PIB. Néanmoins la seule estimation de ce que peut représenter le bénévolat en termes de temps et/ou d'emplois donne une idée de ce qu'il produit et permet, même si elle ne permet pas de rendre compte de tous ses bénéfices ou même seulement des coûts évités. De façon plus large, une récente étude cherche à mesurer ce que représente « l'activité contributive » dans notre pays (dans laquelle entre le bénévolat, le volontariat mais aussi les engagements informels, les activités éducatives ou de care dans la sphère familiale, ...) et met ainsi en lumière l'invisible qui permet le bon fonctionnement de la société et de l'économie »

Selon l'enquête France Bénévolat datée de janvier 2022<sup>44</sup>, 19 millions de personnes sont engagées dans le bénévolat direct ou dans l'associatif soit 36 % de la population.

Un extrait de l'enquête :

« L'activité contributive désigne l'activité humaine qui prend place, en dehors du cadre marchand et de l'emploi, sans rétribution lucrative. Elle concerne le bien commun, le soin de l'autre ou de l'environnement, l'éducation, l'art, le savoir, la culture, la citoyenneté, le sport ou l'entraide. »

Sans l'activité contributive, la société ne pourrait pas fonctionner.

L'activité contributive prend des formes variées qui, d'ordinaire, sont traitées séparément dont

- Le bénévolat formel au sens large : les bénévoles associatifs, les volontaires, les élus municipaux, le service civique ;
- Le bénévolat informel : la solidarité de proximité, les engagements environnementaux indépendants, les initiatives individuelles ou collectives non encadrées ;
- L'activité éducative, de care ou professionnelle opérée dans la sphère familiale,
- L'activité culturelle, artistique ou agricole non lucrative,
- La création et la diffusion de communs au sens large : logiciels, contenus, ressources naturelles, etc.,
- La participation citoyenne,

---

<sup>42</sup> Service-public.fr, *Stage d'un étudiant en milieu professionnel*, [\[En ligne\]](#)

<sup>43</sup> Contributive, *L'activité contributive : cet invisible qui fait tourner le monde* [\[En ligne\]](#), 2021

<sup>44</sup> France Bénévolat, *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2022* [\[En ligne\]](#)

- L'activité productrice de l'utilisateur numérique ou « digital labor » : contenus, évaluations, travail du consommateur.

L'activité contributive apporte ainsi une unité à la diversité des mobilisations individuelles créatrices de valeur sociale et environnementale qui prennent place en dehors d'un cadre lucratif et qui n'ont pas de modèle économique.

Elle fait émerger la figure du « contributeur », c'est-à-dire l'individu en tant que « citoyen social actif ». Elle met l'accent sur la personne et sur l'importance de ses apports, qui prennent tant de formes diverses, éclatées, invisibilisées et uniques.

## II.2 La perte de sens du travail

### II.2.1. Définition du « sens du travail »

**P**our l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)<sup>45</sup>, un travail qui a du sens repose sur trois grandes dimensions complémentaires :

**Utilité du travail** : « le sentiment d'utilité est au cœur du sens au travail, que cette utilité soit dirigée vers la société, la population, les clients ou l'entreprise/organisation. La reconnaissance par le travail revêt également une importance majeure, devant les aspects liés à la rémunération. »

Selon Marie-Anne DUJARIER, la question de l'utilité du travail se pose de plus en plus : certains employés disent ne pas avoir l'impression de travailler car ils estiment que ce qu'ils font n'est pas utile, voire nocif. « Est-ce qu'on travaille lorsqu'on détruit nos possibilités de subsistance sur la terre ? ». Ce questionnement a été particulièrement mis en lumière le 30 avril 2022, dans le discours de certains étudiants diplômés d'AgroParisTech lors de la remise de leurs diplômes, appelant à une bifurcation du modèle actuel caractérisé comme étant une source de « ravages sociaux et écologiques »<sup>46</sup>.

La notion d'utilité est centrale dans la définition du travail aujourd'hui, c'est d'ailleurs ce qui lui donne sa valeur. Mais cette notion est relative :

- Dans le temps : ce qui est utile aujourd'hui peut ne plus l'être à long terme (ex : pollution)
- Ce qui est utile à une personne peut ne pas l'être, voire être nocif, à d'autres personnes.

Marie-Anne DUJARIER estime que la question de l'utilité a été préemptée par les économistes qui l'ont réduite à une valeur économique. Or, il existe un divorce évident entre la production de valeur économique et la production d'utilité. Cette préemption doit être repensée : il faut de manière urgente que nous nous réappropriions le mot d'utilité dans le cadre d'un grand débat national.

---

<sup>45</sup> Anact, *Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens* [En ligne], juin 2022.

<sup>46</sup> BRUT nature, *Des étudiants d'AgroParisTech alertent sur les ravages de l'industrie*, Extrait de discours, [En ligne], mai 2022

**Cohérence éthique :** « la cohérence des valeurs professionnelles et personnelles joue un rôle majeur dans la perception d'un travail qui a du sens : d'une part la possibilité de faire un travail de qualité et dans de bonnes conditions, d'autre part le fait d'être en accord avec ses valeurs et de bien équilibrer ses temps de vie. »

**Capacité du travail à contribuer au développement des personnes :** « la possibilité de s'épanouir et d'apprendre au travail, de progresser dans sa carrière et les aspects relationnels sont également des dimensions-clés pour définir le sens au travail. »

De plus en plus d'individus expriment un besoin de sens du travail. Cette quête de sens motive pour nombre d'entre eux une reconversion professionnelle afin de trouver un métier dans lequel ils se sentiraient plus utiles et qui correspondrait à leurs valeurs personnelles.

La confrontation de cette définition à la réalité des métiers au moment de ce sondage montre un écart important entre les générations, particulièrement sur les sujets de la reconnaissance et de la rémunération :

- 78% des moins de 35 ans estiment se sentir reconnus, valorisés dans leur travail actuel, contre 56% des 50 ans et plus,
- 73% des moins de 35 ans estiment gagner correctement leur vie dans leur travail actuel, contre 57% des 50 ans et plus

Ce questionnement sur le sens au travail est particulièrement important chez les jeunes et se pose de manière plus aigüe suite à la crise sanitaire : 31% des moins de 35 ans s'interrogent plus qu'avant la crise sanitaire sur le sens de leur travail contre 9% des 50 ans et plus.

Le sondage confirme par ailleurs que **le manque de sens peut-être une motivation suffisante pour quitter un travail** (60% des sondés ont déjà quitté ou pensé à quitter un travail par manque de sens).

Elle indique que ce sont les jeunes, les femmes et les managers qui sont les plus enclins à envisager de démissionner pour un travail ayant plus de sens.

Dans une enquête publiée en août 2021<sup>47</sup>, la DARES avait déjà démontré **l'influence de la perte du sens du travail** sur :

- La mobilité professionnelle,
- La prise de parole collective et l'engagement syndical,
- L'absentéisme pour maladie.

Cette enquête était basée sur des données recueillies entre 2013 et 2016 et donc non soumise à l'influence de la crise sanitaire du COVID-19 qui a accentué ce problème.

## II.2.2. Les causes profondes de cette perte de sens au travail

Il y a eu pendant des décennies, les temps de l'ascension sociale, une sorte de consentement chez les travailleurs qui ont accepté de « louer leurs bras » contre le pouvoir d'achat. Mais ce compromis s'est épuisé avant même la crise sanitaire, même si elle a participé à mettre cet effritement en lumière. La

---

<sup>47</sup> COUTROT Thomas, PEREZ Coralie, *Quand le travail perd son sens*, DARES, Août 2021 [\[En ligne\]](#)

promesse consumériste n'est plus tenue, la promesse d'ascension sociale non plus, et la création de richesses bénéficie à une minorité.

La « pause » confinement a affaibli le sentiment de la nécessité de travailler, bon nombre de personnes veulent se sentir utiles et favoriser leur développement personnel.

- Une crise de l'avenir et un contrat social en péril :

Les changements climatiques, ainsi que les crises économiques successives tout au long de ces dernières décennies, ont engendré chez les plus jeunes le sentiment d'un horizon bouché, un manque de perspectives voire la certitude d'une absence d'avenir.

Pour nombre d'entre eux, le modèle économique, social et politique dans lequel nous vivons est responsable des graves dysfonctionnements actuels. Ils souhaitent s'en désengager pour trouver d'autres voies moins délétères et plus justes. Or l'entreprise est au milieu de ce système économique et politique qui est interrogé.

- Le poids du management

La journaliste Violaine des Courrières montre dans son dernier ouvrage<sup>48</sup> que certains grands groupes, guidés par une logique de rentabilité immédiate au profit d'actionnaires, pratiquent un management agressif vis-à-vis des salariés afin qu'ils soient les plus rentables possibles. Ceci entraîne un « *management totalitaire* » selon l'auteure, basé sur des « process » et des « reporting » qui vident le travail de son sens. Dans une interview<sup>49</sup>, l'auteure précise qu'avec « *ces méthodes de management, les salariés n'avaient plus d'espaces de pensées propres, que ce soit le directeur des ressources humaines, le PDG ou le simple manager. Tous se retrouvent pris dans une course à la rentabilité financière, ce qui réduit leurs marges d'action et la possibilité pour les dirigeants d'avoir une vision.* » Cette pression entraîne une instabilité et une rotation importante des effectifs.

Ce culte de la performance à tout prix s'est aussi diffusé dans le secteur public : à la faveur du « nouveau management public » diffusé à partir des années 90 dans la fonction publique, qui encadre de manière assez ferme l'activité de certains métiers (instituteurs, professeurs de collèges, policiers ou personnels de santé à l'hôpital) : selon Marie-Anne DUJARIER, cette forme d'encadrement du travail par les chiffres et les indicateurs de performance « *joint l'inutile au désagréable : ça ne marche pas et en plus ça rend malade.* »<sup>50</sup> Cela interroge l'utilité même des métiers de services publics alors que ces métiers sont choisis précisément pour se sentir utile.

Marc LORIOU, Sociologue et chercheur au CNRS, confirme<sup>51</sup> : « *Les métiers dont la définition est restée stable, comme médecin ou avocat, ne pâtiennent pas d'une remise en question* ». En revanche, ceux qui se retrouvent enchaînés à des logiques de chiffres et de mise en concurrence alors même qu'ils ne sont pas des métiers voués à produire de la rentabilité deviennent moins attrayants, par exemple celui de policier : « *Le jeune va*

---

<sup>48</sup> Des COURRIERES Violaine, *Le Management totalitaire*, Albin Michel, 2023

<sup>49</sup> POESY, Emma, « *La logique de rentabilité financière a tué l'engagement en entreprise* », Welcome to the jungle, [\[En ligne\]](#), 1<sup>er</sup> mars 2023

<sup>50</sup> DUJARIER, Marie-Anne, ARTE France, 2022. *Travailler a-t-il un sens ?* 2021. Disponible sur [Travailler-a-t-il-un-sens ?](#)

<sup>51</sup> Entretien de Marc LORIOU dans Le Populaire du Centre, « *Les gens sont utilisés quand il y a besoin et lâchés après* » dans un dossier intitulé « *Comment les entreprises, y compris en Haute-Vienne, doivent s'adapter à la quête de sens des jeunes générations* ».27 décembre 2022

*rêver de cette fonction depuis son enfance, avec une certaine vision romantique du métier et puis il va se confronter à la réalité. Pour perdurer, le sens du travail doit être collectivement entretenu. »*

Toutes les enquêtes montrent que, lorsque les employés du privé ou du public sont pris en étau entre le management qu'ils subissent et le désir de bien faire leur travail, une perte de sens et un épuisement moral apparaissent.

Selon Thomas COUTROT<sup>52</sup>, le management par les chiffres est aujourd'hui rejeté par de plus en plus de salariés des entreprises, mais aussi de l'administration. La manière dont le travail est « standardisé » et « contrôlé » par les chiffres, avec des obligations de reporting permanentes, est de moins en moins acceptée. Selon les travailleurs concernés, c'est la principale raison de la perte de sens et d'utilité de leur travail car elle les empêche de développer leurs compétences.

La DARES a montré que cette organisation du travail est à la source de beaucoup de maladies, de souffrances psychologiques, de dépressions provoquant cette vague de démissions.

Or l'enquête Eurofound<sup>53</sup>, citée dans Ouest France par la sociologue Dominique Méda<sup>54</sup>, montre que :

*« Presque 40 % des actifs en emploi chez nous [en France] se trouvent dans un emploi « tendu », où les exigences sont plus élevées que les ressources permettant de répondre à celles-ci. On est au niveau de l'Albanie, de la Slovaquie, de la Pologne. La France présente un plus haut degré de contraintes physiques et psychiques, un niveau plus élevé de discriminations et de violence au travail, un moindre niveau de reconnaissance... 45 % des Français trouvent qu'ils sont bien payés pour les efforts qu'ils fournissent et le travail qu'ils font, contre 65 % des Danois, 68 % des Allemands, 58 % des Européens. La France se caractérise par une plus grande présence d'organisations du travail dans lesquelles les employés ont une faible autonomie et une faible participation aux décisions. »*

Ces éléments sont accentués par la manière dont le salarié vit le travail et par les représentations qu'il se fait de son métier.

En 2016 déjà, Bernard Stiegler dénonçait ce management :

*« Le management tel qu'on l'enseigne dans les écoles et tel qu'on l'applique ensuite pour faire travailler ensemble des êtres humains, conduit à la démotivation généralisée – en particulier quand on met en œuvre des techniques de « motivation du personnel », généralement parce qu'on s'aperçoit que cette motivation ne va pas du tout de soi... Pour ma part, je n'ai jamais étudié aucune de ces techniques managériales de motivation qui servent en réalité à dissimuler par des artefacts le caractère profondément ennuyeux et souvent infantilisant d'un emploi qui n'a plus rien à voir avec le travail – y compris, de nos jours, pour les cadres supérieurs et le « top management ».*

*« Ce sont ces capacités d'acquérir sans cesse de nouveaux automatismes au cours de l'éducation, tout aussi bien que de remettre sans cesse en cause les automatismes acquis qui permettent d'inventer, de répondre aux imprévus, de transformer le monde, c'est à dire de le produire comme monde. L'artisan au travail met en œuvre des automatismes qu'il a acquis durant son apprentissage, mais qu'il modifie par sa pratique tout comme il*

---

<sup>52</sup> COUTROT, Thomas, *Audition devant la Commission Economie du CESER* [\[En ligne\]](#), 5 janvier 2023

<sup>53</sup> PARENT-THIRION, Agnès, BILETTA, Isabella, DEMETRIADES, Stavroula, GALLIE, Duncan, ZHOU, Ying, *Comment la participation des salariés au processus décisionnel bénéficie-t-elle aux organisations ?* Eurofound [\[En ligne\]](#), 2020

<sup>54</sup> VERNAY, Stéphane, « ENTRETIEN. Dominique Méda : « Il fallait améliorer le travail avant de réformer les retraites », *OuestFrance* [\[En ligne\]](#), 2023

*modifie ses instruments, hérités des compagnons qui l'ont formé, et c'est en cela même, par sa capacité à modifier des automatismes, et donc à les désautomatiser, qu'il devient un homme du métier. » (Bernard Stiegler, L'emploi est mort, vive le travail, p 38)*

- L'absence de sens nuit à la santé des salariés et multiplie les mobilités professionnelles

Dans son étude d'août 2021 sur le sens du travail<sup>55</sup>, la DARES prouve le lien direct entre perte de sens du travail et augmentation de l'absentéisme pour maladie. « *Il s'agit donc d'un réel enjeu de santé au travail, et donc de santé publique* », comme le souligne Coralie PEREZ, Socio-économiste et co-auteure de cette étude avec Thomas COUTROT, dans une récente interview<sup>56</sup>.

Cette étude de la DARES a été réalisée sur le panel 2013-2016 de l'enquête sur les conditions de travail, ce qui indique également que ce phénomène était en cours avant la crise sanitaire.

Dans son dernier ouvrage co-écrit avec Thomas COUTROT<sup>57</sup>, Coralie PEREZ précise en outre que toutes les catégories de salariés peuvent être confrontées à la perte de sens du travail, alors que les cadres semblaient jusque-là les plus concernés. Dans l'interview précitée, elle précise en effet que « *si les cadres tendent à trouver davantage de sens à leur travail que les ouvriers, face à cette perte, ces derniers souffrent tout autant que les cadres : la probabilité d'entrer en dépression est multipliée par deux tant chez les uns que chez les autres.* »

Par ailleurs, la recherche de sens au travail pousse de plus en plus de travailleurs à exercer une mobilité professionnelle. L'observation de l'évolution des ruptures conventionnelles par la DARES<sup>58</sup> est sur ce point éclairante. Ce dispositif laisse l'employeur et le salarié convenir d'un commun accord des conditions de la rupture du contrat de travail qui les lie. Il offre également des garanties pour le salarié et lui ouvre droit, dans les conditions de droit commun (activité préalable suffisante, recherche active d'emploi), au bénéfice de l'allocation d'assurance chômage. Le salarié perçoit une « indemnité spécifique de rupture conventionnelle » dont le montant ne peut être inférieur au montant de l'indemnité légale de licenciement<sup>59</sup>.

L'étude de la DARES montre que les 454 000 ruptures conventionnelles homologuées dans le secteur privé en 2021 dépassent de 2,3% leur niveau de 2019. Elle souligne que « *les ruptures conventionnelles augmentent pour toutes les tranches d'âges. Si elles ralentissent chez les cadres (+1,6% après +2,3% en 2020 et +10,0% en 2019), elles repartent fortement à la hausse dans les autres catégories socio-professionnelles où elles s'étaient repliées en 2020.* »

La quête de sens au travail n'est bien sûr pas le seul facteur expliquant cette augmentation des départs volontaires d'une entreprise à l'initiative du salarié (même si certaines situations de ruptures conventionnelles peuvent cacher des licenciements déguisés), mais elle y participe grandement. Ce phénomène se situe dans un marché de l'emploi très actif.

---

<sup>55</sup> DARES, « Quand le travail perd son sens », Document d'étude n°249, août 2021 [\[En ligne\]](#)

<sup>56</sup> LARROQUE Damien, RAVALLEC Céline, « L'absence de sens du travail nuit à la santé des salariés » *Travail et sécurité* n°845, 2023 [\[En ligne\]](#)

<sup>57</sup> COUTROT Thomas, PEREZ Coralie, *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022, 160 p.

<sup>58</sup> DARES, « Les ruptures conventionnelles en 2021 », Résultats n°37, 2022 [\[En ligne\]](#)

<sup>59</sup> Ministère du travail, « La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée » [\[En ligne\]](#), 2023

Les témoignages de salariés utilisant ce dispositif comme « *une porte de sortie* » pour quitter un travail qui leur semblait vide de sens se multiplient<sup>60</sup>.

## II.3 Les évolutions du rapport au travail

### II.3.1. La place du travail est questionnée

Les temps changent et, comme dit précédemment, les confinements liés à la crise sanitaire ont été des accélérateurs des changements sociétaux observés depuis environ trois ans.

Les jeunes, en particulier, impulsent ces changements de valeur et replacent le travail comme un moyen de vivre leur vie et non comme une fin, à l'instar de la pensée exprimée par la philosophe Julia de Funès vue précédemment.

Pour l'économiste Thomas COUTROT, et bien d'autres sociologues ou philosophes, « *le travail est une activité centrale dans la vie des gens puisque c'est par là qu'ils sont présents au monde, qu'ils transforment le monde et se transforment eux-mêmes* » (extrait Les Matins de France Culture).

« *Le travail est également un lieu d'expression, de liberté et de lien social. Gagner sa vie est souvent la raison première du travail mais viennent ensuite des mobiles comme le sentiment d'être utile, de développer des compétences et des liens sociaux, d'apprendre des choses.* »

Le travail est aussi, selon Marie-Anne DUJARIER, une construction sociale qui a émergé et a été valorisée avec et par le capitalisme. Or, une frange de la jeunesse et de la population plus généralement, prend conscience des effets délétères d'un mode capitaliste engendrant dans ces dernières décennies crise climatique, inégalités sociales et paupérisation.

« *Aujourd'hui, dans le cœur même de ce que nous appelons travail, qui est l'emploi, des femmes et des hommes contestent qu'il y ait du travail puisqu'ils ont l'impression de nuire lorsqu'ils sont enrôlés dans des tâches qui participent de la destruction écologique.* » (Marie-Anne Dujarier, Les idées Grandes Arte). La question de l'utilité du travail donne du sens et une connotation morale au travail.

Or, depuis plusieurs décennies, avec le management par le chiffre, le travail s'est appauvri, un sentiment d'isolement s'est répandu chez les salariés. L'appauvrissement du travail, avec la perte d'autonomie et de créativité qu'il implique, alimente des attitudes de passivité et de résignation, diminue la capacité d'agir en citoyen et fait monter l'abstention (Thomas COUTROT, « Redonner du sens au travail, ed. Du Seuil).

Pour Bernard FRIOT, dans la société capitaliste le travail est hétéronome, c'est à dire étranger à nous même, comme l'indique l'expression « aller au travail » et pourtant nous avons tous le désir de contribuer au bien commun et à construire le monde dans lequel nous vivons.

Parallèlement, l'automatisation et la recherche de productivité s'opèrent par le remplacement du travail vivant (producteur de valeurs) par le travail mort. Thomas COUTROT précise que le travail vivant « *est une activité qui, face aux imprévus qui sont inévitables, sollicite l'intelligence, la sensibilité, la créativité, l'expérience*

---

<sup>60</sup> Eveno Clémentine, Jackowski Nina, « Ruptures conventionnelles : l'autre versant de la « grande démission », *Libération* [\[En ligne\]](#), 2022

*individuelle et collective. Les entreprises publiques et privées cherchent à réduire le plus possible cette place du travail vivant parce qu'elle est imprévisible, non programmable, non formalisable. Cela fait peur aux employeurs parce que ça leur échappe. Mais en même temps, c'est indispensable ».*

De plus, dans les grandes entreprises, le débat démocratique sur l'organisation du travail a du mal à s'instaurer, le travail étant exclu de la chose publique. Pour Bernard FRIOT, si la jeunesse vote peu, c'est en partie qu'elle est consciente que son vote n'intervient pas dans le cœur de la société qu'est le travail.

La place du travail dans les esprits a donc changé : Selon une étude Etude Ifop solutions Solidaires, seuls 7 % des sondés mettent le travail en première place dans leur vie contre 46 % qui le considèrent moins important que leur vie personnelle. Un travail qui doit faire sens dans la vie et être au service du bien public. Le constat général de Coralie PEREZ est que « *les politiques parlent peu du travail au profit de l'emploi, alors qu'il faut envisager le travail comme une manière de transformer l'individu* » (extrait Les Matins de France Culture).

Les jeunes générations souhaitent plus de temps libre car ils souhaitent s'épanouir aussi dans leur vie personnelle : en 2008, 62 % étaient en faveur de plus d'argent, en 2022, 61 % veulent plus de temps libre (contre 37 % en 2008).

### 11.3.2. Les rapports employeurs/employés en mutation

La crise remet fortement en cause le management « classique » qui guidait jusqu'alors les relations employeurs/employés au sein des entreprises. Une plus grande exigence des salariés quant à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, comme vu précédemment, ainsi qu'un plus grand besoin de main d'œuvre ont modifié les rapports de forces au profit de ces derniers. Les entreprises doivent s'adapter à cette nouvelle situation au moment des recrutements, afin d'attirer les meilleurs candidats, mais aussi au quotidien, afin de fidéliser leurs salariés.

Pour Marc LORIOU, « *l'entreprise ne promet plus une carrière, le sentiment d'appartenance à un collectif a disparu et avec lui le partage des mêmes objectifs* » (article du Populaire du Centre du 27 décembre 2022 précité).

La prise en compte de cette nouvelle donne n'est pas aisée pour les entreprises qui doivent répondre aux aspirations de leurs salariés tout en ne mettant pas en péril leur modèle économique. Ceci leur impose d'abandonner les modèles anciens, inadaptés aux défis actuels, et d'innover dans leurs relations en développant par exemple la coopération.

C'est la thèse que défendent Henri BERGERON, Serge HEFEZ et Claudia SENIK<sup>61</sup> dans la note « Crise du travail et crise de l'avenir », co-produite par la CFDT et la Fondation Jean JAURES en décembre 2022 : « *Le modèle ancien des « carrières-maison » s'est effacé pour faire place à de nouvelles trajectoires marquées par la mobilité des travailleurs, une durée de vie raccourcie des entreprises, et la sortie anticipée des seniors, bien avant l'âge de la retraite.*

*Or, certains travaux de sociologie des organisations insistent sur l'importance des relations de coopération, c'est-à-dire d'interdépendance et d'échanges multilatéraux, sur le temps long : la coopération s'installe quand*

---

<sup>61</sup> Henri BERGERON est notamment Directeur de recherche au CNRS au Centre de sociologie des organisations à Sciences Po, Serge HEFEZ est Psychiatre des hôpitaux et Psychanalyste, Claudia SENIK est Professeure à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris.

*les acteurs partagent un avenir commun. La coopération entre acteurs qui ont besoin les uns des autres est une source importante de satisfaction au travail. Malheureusement, les principes théoriques sur lesquels se fonde la pratique du management n'ont guère évolué depuis des dizaines d'années – pour ne pas dire depuis plus d'un siècle. »*<sup>62</sup>

Le management ancien est donc déstabilisé par les nouvelles aspirations exprimées avec force, notamment par les jeunes. Pour répondre à ces attentes, certaines entreprises prennent des initiatives innovantes pour permettre à des salariés de réaliser des projets personnels tout en conservant leur poste.

En effet, ces entreprises ont compris que certains salariés peuvent avoir besoin de se ressourcer ou de s'enrichir personnellement en exerçant une activité tournée vers les autres. Elles offrent donc un accompagnement de ces salariés et, à partir d'une certaine ancienneté, leur accordent des congés (de un à plusieurs mois) pour se consacrer à une passion, un hobby, un engagement associatif, etc.

C'est le cas par exemple du cabinet de conseils Accenture qui offre, à partir de cinq ans d'ancienneté, trois mois de congés à leurs salariés, rémunérés à hauteur de 50% de leur salaire. Chez Orange, les salariés de plus de 10 ans d'ancienneté peuvent prendre entre 3 et 12 mois de congés, payés au moins 70% du salaire, à condition qu'ils rejoignent des structures ou programmes « *qui participent à l'intérêt général* »<sup>63</sup>.

Cette formule semble être « gagnant-gagnant » pour le salarié (qui peut profiter d'un temps personnel en dehors de l'entreprise) comme pour l'entreprise (qui, à l'issue du congé, profitera des nouvelles expériences et connaissances développées par son salarié et n'aura pas eu à lancer une campagne de recrutement pour le remplacer).

Bien sûr, ces modalités semblent être réservées à des grands groupes qui disposent des moyens pour en faire bénéficier leurs salariés, contrairement aux TPE/PME. Mais il sera intéressant de voir si les salariés qui le peuvent ont plus fréquemment recouru à ces dispositifs.

- L'essor de l'auto-entrepreneuriat

Le développement important du régime de l'auto-entrepreneur ces dernières années est une des illustrations de cette modification des rapports entre employés et employeurs. Désireux de plus de liberté et d'autonomie dans leur travail, nombre de salariés se sont tournés vers ce régime pour développer leur propre activité, sans pression hiérarchique. Ce phénomène illustre donc parfaitement les évolutions du rapport au travail et participe à la quête de sens des travailleurs décrite précédemment.

Entre décembre 2020 et juin 2022, le nombre d'auto-entrepreneurs administrativement actifs a enregistré une augmentation de près de 30%, après un premier record noté pour l'année 2020<sup>64</sup>. Si ce nombre connaît un ralentissement en 2022, il continue toutefois à porter les records de création d'entreprises en France.

En 2022, plus de 64% des 1,072 million d'entreprises créées en France étaient des microentreprises (source : [Fédération des auto-entrepreneurs, Statistiques 2022](#)), en augmentation de 2,4% par rapport à 2021. Les secteurs des services aux ménages, du soutien aux entreprises, de l'industrie et de l'information-

---

<sup>62</sup> BERGERON, Henri, HEFEZ, Serge, SENIK, Claudia, « crise du travail et crise de l'avenir », Note thématique n°4. CFDT / Fondation Jean Jaurès [\[En ligne\]](#), décembre 2022

<sup>63</sup> Samuel CHALOM, « Ces entreprises qui innovent le plus pour attirer (et retenir) les jeunes talents », [\[En ligne\]](#), Les Echos, lundi 24 avril 2023

<sup>64</sup> ESPACE AUTO-ENTREPRENEUR, « Auto-entreprise : les derniers chiffres de 2022 » sur Espace auto-entrepreneur [\[En ligne\]](#), publié le 2 février 2023

communication sont en constante augmentation. Dans le même temps, les secteurs du commerce, des transports en entreposage et de la restauration et l'hébergement connaissent quant à eux des baisses par rapport à 2021.

L'âge moyen des créateurs d'entreprises individuelles est de 35 ans (la part des moins de 30 ans passe de 41% à 40% entre 2020 et 2021) et 41% des entreprises individuelles créées en 2021 l'ont été par des femmes.

**Cet engouement pour l'auto-entrepreneuriat, qui répond aux aspirations des travailleurs et aux nouveaux besoins des consommateurs, peut toutefois cacher des risques.**

Tout d'abord, d'après l'URSSAF, les auto-entrepreneurs déclaraient en moyenne un revenu de 6 254 euros pour l'année 2021 (source : [URSSAF](#)). Ce revenu est réduit de moitié chez les moins de 26 ans (3 185 euros), poussant ces derniers à cumuler leur activité avec un emploi salarié pour ne pas sombrer dans la précarité. Il convient toutefois de préciser que la nature même de ce régime, qui impose des plafonds sur le chiffre d'affaires, entraîne par essence une limitation des revenus.

Au-delà du régime des auto-entrepreneurs, les revenus des travailleurs indépendants connaissent une grande disparité en fonction des secteurs d'activité. Selon l'Observatoire des inégalités<sup>65</sup>, leur revenu mensuel médian varie en 2020 de 1 040 euros pour un chauffeur de taxi à 7 200 euros pour un médecin. Ces revenus médians masquent eux-mêmes des écarts considérables au sein d'un même domaine d'activité. Par exemple, les revenus mensuels moyens des médecins libéraux varient en 2020, selon l'Observatoire des inégalités, de 6 500 euros pour un pédiatre à 16 550 euros pour un anesthésiste.

Ensuite, le statut de travailleur indépendant peut être très relatif si l'on prend l'exemple des coursiers urbains dont l'activité est liée à une plateforme. Cette dernière guide totalement leur activité, l'accès à leur clientèle, de même que leur niveau de rémunération. Ces travailleurs n'ont donc aucune liberté d'action. Dans ces situations, les travailleurs indépendants sont en totale subordination, ce qui vient en contradiction avec leur statut même. Des décisions de justice récentes ont d'ailleurs requalifié en contrat de travail des relations contractuelles entre des plateformes et des coursiers.

Enfin, la protection sociale des travailleurs indépendants, notamment des plus fragiles d'entre eux, pose question. Si la Loi du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle indépendante<sup>66</sup> a créé quelques avancées, comme par exemple l'assouplissement des critères d'accès à l'allocation forfaitaire des travailleurs indépendants (ATI) en cas de perte d'activité ou la séparation du patrimoine de l'entreprise de celui de la personne, celle-ci ne répond pas entièrement aux spécificités des travailleurs indépendants.

En effet, leurs droits sont encore très en retard par rapport aux salariés sur des sujets comme la prévoyance, l'accès au logement ou à la formation. Cette situation a poussé l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (ADIE) à demander l'alignement des droits sociaux des travailleurs indépendants sur ceux des salariés<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> Observatoire des inégalités, « Travail indépendant : le grand écart des revenus », [\[En ligne\]](#), 2023

<sup>66</sup> Loi n°2022-172 du 14 février 2022 en faveur de l'activité professionnelle indépendante, Journal officiel, 14 février 2022, [\[En ligne\]](#)

<sup>67</sup> LALLANE, Mallory, « Il est injuste que les droits sociaux des indépendants soient moindres », Les Echos entrepreneurs, [\[En ligne\]](#), 9 mars 2022



### Micro-entrepreneur, auto-entrepreneur, indépendant, entreprise individuelle... : de quoi parle-t-on ?

L'auto-entreprise, apparue suite à la Loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 dans une période de fort taux de chômage, de même que la micro-entreprise, sont des régimes fiscaux, créés dans le but de simplifier les formalités de création d'entreprise, le mode de calcul et de paiement des cotisations sociales et de l'impôt sur le revenu avec l'ambition de faire baisser les chiffres du chômage. Ces régimes s'appliquent aux entrepreneurs individuels qui en font la demande, sous certaines conditions.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 et l'entrée en vigueur d'une mesure de la loi du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises (dite « Loi Pinel »), ces deux régimes ont fusionné et désignent donc strictement la même chose.

L'entreprise individuelle est quant à elle un statut juridique, comme celui des sociétés à responsabilité limitée (SARL) ou des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée (EURL) par exemple. Elle désigne une entreprise en nom propre ou en nom personnel. Les différentes formes d'entreprises individuelles sont composées des commerçants, artisans, professions libérales, agriculteurs (source : INSEE).

L'indépendant est un travailleur non-salarié qui se distingue des salariés par l'absence de contrat de travail. Il travaille à son propre compte selon des horaires, une rémunération et des missions qu'il choisit librement.

### II.3.3. La numérisation bouleverse le rapport au travail et son organisation

- L'importance du numérique au sens large dans l'économie est croissante

Les enjeux de la numérisation de l'économie en général et de l'intelligence artificielle en particulier ne sont pas encore mesurables de manière exhaustive, mais toutes les études actuellement disponibles montrent qu'ils seront importants et ils doivent donc être anticipés le plus tôt possible.

Même si elle se développait avant, la crise sanitaire a accéléré la numérisation de l'économie d'une manière importante. Les habitudes de consommation (click&collect, vente par internet, paiement sans contact ou via le smartphone,...) et de travail (envolée du télétravail) ont été bouleversées, entraînant de nouvelles pratiques.

La numérisation entraîne pour les clients des exigences de simplicité d'usage, de rapidité et de personnalisation du service. Pour pouvoir y répondre, et donc pour survivre, les entreprises doivent s'adapter en proposant des compétences nouvelles, ce qui suppose de recruter de nouveaux profils ou de former le personnel en place à ces nouvelles exigences.

Parallèlement, les outils de l'intelligence artificielle (IA) de type « Chat GPT » prennent une place de plus en plus importante dans certains pans de l'économie et pourraient avoir des conséquences majeures sur le travail et sur les travailleuses et travailleurs, et personne ne peut dire à l'heure actuelle si ces conséquences seront

positives ou négatives. Ceci soulève des questions démocratiques de l'encadrement des usages, comme l'a souligné la Défenseure des droits dans un avis récent, qui devront être résolues afin que ces conséquences soient le plus positives possibles.

D'un côté, selon une étude de Goldman Sachs<sup>68</sup>, l'accélération de l'utilisation de l'IA est susceptible d'engendrer la destruction de plus de 300 millions d'emplois à temps plein dans le monde. Ceci concernerait principalement les métiers du juridique, de l'administratif et du support.

D'un autre côté, le développement de l'IA pourrait permettre de générer des gains de productivité permettant de réorganiser le travail des personnes concernées : selon Christopher PISSARIDES, Professeur d'économie à la London School of Economics et Prix Nobel d'économie en 2010, avec le développement de tels outils « *nous pourrions améliorer notre bien-être au travail et avoir plus de temps libre. Nous pourrions facilement passer à une semaine de quatre jours* »<sup>69</sup>.

La numérisation peut certes ouvrir des possibles, mais pour l'heure, le CESER insiste sur les immenses questions démocratiques posées par ces technologies et sur la nécessité pour les pouvoirs publics de réfléchir à leur encadrement au plus vite. Il est encore temps de maîtriser politiquement le développement du numérique et de l'intelligence artificielle et leurs usages pour qu'ils accompagnent les salariés et leur permettent d'évoluer vers quelque chose de satisfaisant en termes de compétences et d'emplois dans le monde du travail aujourd'hui mais aussi à l'avenir.

- Cette importance fait naître de multiples questionnements sur les rapports au travail et son organisation

Comme cela est constaté dans l'Histoire après chaque évolution technologique importante, la montée en puissance de la numérisation et de la robotisation fait naître des questionnements dans le monde du travail. L'économiste Michael ZEMMOUR estime dans une interview récente<sup>70</sup> que la robotisation et la numérisation posent la question de « *l'organisation du travail et des rapports entre les propriétaires de ces technologies et les personnes qui vendent leur force de travail* » plutôt que celle de la disparition du travail. Selon lui, « *toute la question est de savoir comment on se sert de cette technologie : est-ce qu'on s'en sert pour continuer à réduire le temps de travail par individu ? Est-ce qu'on se sert de technologies plus productives pour réfléchir aux moyens de réorganiser collectivement le travail et la production ? Ou alors, est-ce que ces changements technologiques servent essentiellement à diminuer la part des salaires pour augmenter la part des profits ?* »

Dans un rapport de 2017, soit trois ans avant la crise sanitaire liée au COVID-19, le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) notait que la moitié des emplois existants sont susceptibles d'évoluer dans leur contenu de façon significative voire très importante. Il ajoutait que « *cette transformation se traduit par de nouveaux besoins en compétences pour les professionnels dont l'activité est transformée par l'utilisation des technologies dans leur entreprise* »<sup>71</sup>. Le COE précisait que les métiers peu ou pas qualifiés seraient particulièrement vulnérables.

---

<sup>68</sup> BEYLER, Neïla, « ChatGPT et l'IA menacent 300 millions d'emplois dans le monde », Les Echos [\[En ligne\]](#), 2023

<sup>69</sup> MONNIER, Pierre, « un Nobel d'économie l'assure: chatgpt pourrait nous permettre de moins travailler », BFMTV, Bloomberg [\[En ligne\]](#)

<sup>70</sup> Clique TV, 2023. *De l'embauche à la retraite, qui profite du travail ? Avec l'économiste Michaël Zemmour*. T'as Capté. 2023. Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=Qsfhal3C53A>

<sup>71</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi, *Automatisation, numérisation et emploi, Rapport du Conseil d'orientation pour l'emploi* [\[En ligne\]](#), 2017

L'importance de la numérisation pose tout d'abord la question de la formation aux nouvelles technologies, prioritairement à destination de ceux dont les métiers seront directement impactés : ils devront avoir la possibilité de monter en compétence pour répondre à ces nouvelles missions, ou ils devront être accompagnés vers un reclassement sur d'autres postes. Les nouvelles technologies imposent également le renforcement de la formation continue, les évolutions dans ce domaine étant très rapides.

Cet accompagnement des personnes impactées par le développement de la numérisation et des nouvelles technologies est primordial. En effet, le périmètre des métiers sera profondément impacté dans certains secteurs : certains pourraient disparaître du fait de la numérisation mais de nouveaux devraient voir le jour pour répondre aux nouveaux besoins. D'autres encore vont être reconfigurés et nécessiteront que les salariés acquièrent de nouvelles compétences pour continuer à les exercer.

Au sein même des entreprises, les relations sociales entre les collaborateurs évoluent avec le développement du numérique. Avec la prolifération des systèmes d'informations, smartphones, réseaux sociaux, la communication entre les salariés est facilitée et plus rapide. Ceci permet également, dans une situation où l'organisation du travail prévoit toujours du présentiel, un travail plus collaboratif entre les équipes. Dans le même temps, la numérisation peut être utilisée pour une plus grande surveillance des salariés comme elle peut entraîner un isolement de ces derniers, par exemple dans le cas de certaines utilisations du télétravail.

La numérisation pose également la question du travail gratuit fait par le consommateur à la place de salariés dont le poste est supprimé : qui va bénéficier de cette « économie » de main d'œuvre ? Cette question se pose également pour la numérisation des services publics, particulièrement dans les territoires ruraux, qui reporte sur les citoyens des actions qui ne sont plus réalisées dans les administrations faute de moyens suffisants. Cette deshumanisation des services publics va impacter les gens les plus vulnérables.

Le développement du numérique pose en outre la question de la cybersécurité. Les TPE et les PME devront être particulièrement accompagnées dans les diverses étapes du renforcement de leur sécurité informatique, comme le CESER a eu l'occasion de le souligner dans son avis relatif à la feuille de route Cybersécurité 2020-2022 adressé au Conseil régional<sup>72</sup>.

La question de la santé des salariés face au développement des outils numériques est également soulevée et doit être prise en compte, par les entreprises concernées mais également par les pouvoirs publics. En effet, comme le notait déjà en 2015 Bruno METTLING, ancien Directeur des ressources humaines d'Orange, dans son rapport intitulé « Transformation numérique et vie au travail »<sup>73</sup>, « *l'arrivée massive des outils numériques et des formes d'organisations du travail qui en découlent mérite en effet une approche innovante de la part des médecins et de l'entreprise en général en termes de prévention, car il s'agit d'une modification des comportements et non d'une simple modification de processus, l'appropriation en est plus longue et plus variable d'un individu à l'autre.* » Parmi ses trente-six propositions formulées à la Ministre du Travail dans son rapport, il invitait ainsi à « *intégrer le paramètre numérique dans la mesure et la prévention des risques professionnels* ».

Pour réussir cette bascule vers le numérique, les entreprises et les pouvoirs publics devront favoriser le dialogue social, dont le rôle capital est souligné par le COE qui estime que « *le dialogue social constitue le levier essentiel pour accompagner la définition de la stratégie des entreprises et permettre l'indispensable*

---

<sup>72</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, *Un plan cybersécurité en Nouvelle-Aquitaine*, [\[En ligne\]](#), 2020

<sup>73</sup> METTLING, Bruno, *Transformation numérique et vie au travail* [\[En ligne\]](#), CJD, 2015

*appropriation collective des enjeux avec toutes ses conséquences en termes d'évolution des métiers, d'organisation du travail, de contenu du travail et des situations de travail. »<sup>74</sup>.*

Le rapport de Bruno METTLING précité préconisait également de « développer au sein de l'entreprise une logique de co-construction et de co-innovation » en soulignant que « les entreprises ayant adopté cet état d'esprit ont vu une meilleure adhésion à la transformation numérique et ont gagné en agilité et en innovation, facteurs de performance économique et de qualité de vie au travail. »

Le dialogue social au sein des entreprises et des branches professionnelles sera primordial pour faire en sorte que la numérisation représente un progrès social pour l'ensemble des acteurs économiques et ne soit pas une source de souffrance pour certains salariés ou certains usagers.

Pour le Conseil national du numérique (CNN)<sup>75</sup>, il est indispensable de consolider les droits des travailleurs car si l'usage du numérique est encadré par un cadre légal et réglementaire « riche », « son application dans le contexte du travail est parfois malaisée lorsqu'elle n'est pas insuffisante. Il s'agirait donc de renforcer l'efficacité et l'effectivité de cet arsenal législatif, notamment en matière de surveillance numérique au travail ». Pour cela, le CNN recommande de renforcer l'information des travailleurs sur leurs droits et sur les voies de recours disponibles et d'approfondir la recherche sur les outils numériques de travail et leurs apports et impacts sur les travailleurs.

### II.3.4. Une plus grande exigence d'éthique envers l'entreprise

La prise en compte par les entreprises des grands enjeux sociétaux est désormais un critère de sélection important mis en avant par les candidats, notamment les jeunes. Le rapport de force entre recruteurs et recrutés ayant changé dans ce contexte de tension de main d'œuvre, les entreprises sont donc poussées à accélérer l'intégration des questions de lutte contre les discriminations, de protection de l'environnement ou de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans leur stratégie en ressources humaines pour attirer les meilleurs candidats.

- **La lutte contre les discriminations :**

Le droit français<sup>76</sup> définit vingt-cinq critères de discrimination sur lesquels les entreprises ont l'interdiction de se fonder pour justifier d'écarter une personne d'une procédure de recrutement ou de nomination, l'accès à un stage ou une formation, ou l'application d'une sanction ou d'un licenciement. **Ces vingt-cinq critères sont :**

L'origine // L'appartenance ou la non-appartenance vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race // Le nom de famille // Le sexe // Les opinions politiques // Le lieu de résidence // Les mœurs // Les activités syndicales // La domiciliation bancaire // L'orientation sexuelle // Les activités mutualistes // L'état de santé // L'identité de genre // L'exercice d'un mandat électif // La perte d'autonomie // L'âge // L'apparence physique // Le handicap // La situation de famille // Les convictions

---

<sup>74</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi, Automatisation, numérisation et emploi, Tome 3 : l'impact sur le travail [En ligne], Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017

<sup>75</sup> Conseil national du numérique, « [Humains & Machines, Quelles interactions au travail ?](#) », décembre 2022

<sup>76</sup> Article L1132-1 du code du travail portant sur le principe de non-discrimination et article 1<sup>er</sup> de la loi n°2008-495 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations

religieuses // La capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français // La grossesse // Les caractéristiques génétiques // La qualité de lanceur d'alerte, de facilitateur ou de personne en lien avec un lanceur d'alerte // La particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue.

Pour prendre en compte ces questions et améliorer une situation encore problématique, le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine a élaboré en 2018 un Plan d'action « pour réaliser l'égalité »<sup>77</sup> qui priorise les quatre critères de discrimination suivants :

- Le genre,
- Le handicap,
- L'origine,
- L'orientation sexuelle.

Concernant les discriminations liées aux origines, le CESE notait dans son rapport sur les métiers en tensions précité que, en France et en 2020, le taux d'emploi des personnes immigrées extra-européennes est inférieur de 13 points à celui des non immigrées. Il souligne également que « *le taux d'inactivité des personnes avec une formation professionnelle ou universitaire sont deux fois plus importants que la moyenne nationale chez des descendants d'immigrés originaires d'Afrique et trois fois plus importants chez celles et ceux originaires d'Asie* ». Les discriminations privent donc le marché du travail d'une main d'œuvre disponible et formée.

Concernant la discrimination liée au genre, le taux d'emploi des femmes était quant à lui inférieur de 6 points à celui des hommes en 2020 et le revenu salarial des femmes reste inférieur en moyenne de 22% à celui des hommes<sup>78</sup>. Cet écart est identique en Nouvelle-Aquitaine, comme le précise le Plan d'action « *Pour réaliser l'égalité* » du Conseil régional précité qui indique également que « *cet écart monte à 29% dans la catégorie des cadres* » et que « *25% des femmes salariées de la région sont à temps partiel, contre 5% des hommes* ».

Si le taux d'emploi des personnes discriminées était augmenté, cela contribuerait à baisser les tensions de recrutement décrites en première partie du présent rapport. Dans le même temps, ceci participerait à répondre à l'exigence d'éthique exprimée notamment par les jeunes.

Cette question est particulièrement aiguë en France car, selon une note du Conseil d'analyse économique (CAE) de juin 2020<sup>79</sup>, c'est dans notre pays que la discrimination est ressentie le plus fortement par rapport aux autres pays de l'Union Européenne.

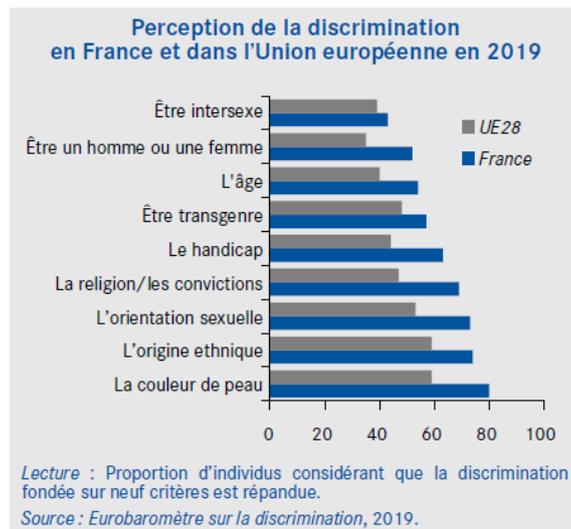
L'Eurobaromètre sur la discrimination 2019 cité dans cette note du CAE indique en effet que cette perception concerne principalement la couleur de peau, l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle mais elle est également liée au handicap, à l'âge (jeunes ou séniors) ou au sexe.

---

<sup>77</sup> Région Nouvelle-Aquitaine, « Réaliser l'égalité : un plan d'action régional », [\[En ligne\]](#), juillet 2023

<sup>78</sup> INSEE, 2022. *Femmes et hommes, l'égalité en question*. INSEE références, 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>79</sup> Conseil d'analyse économique, 2020. « Lutter contre les discriminations sur le marché du travail ». Conseil d'analyse économique, [\[En ligne\]](#), juin 2020.



Concernant la discrimination vécue par les seniors (personnes âgées de 55 ans et plus) sur le marché du travail, cette situation n'est pas nouvelle et n'est pas liée à la pandémie du COVID-19. Dans un rapport de 2018<sup>80</sup>, France Stratégie notait en effet que le taux d'emploi des 60-64 ans était en 2017 de douze points inférieurs à la moyenne de l'Union européenne. (30% en France contre 42% en moyenne dans l'UE). Ce taux d'emploi des seniors atteignait 60% en Allemagne et approchait 70% dans certains pays scandinaves comme la Suède.

Sur la recherche d'emploi des seniors, une enquête réalisée conjointement par l'APEC et Pôle Emploi<sup>81</sup> précise que 89% des cadres seniors interrogés ressentent l'âge comme un facteur discriminant. Pour retrouver un emploi, cette situation les pousse à faire des concessions sur le niveau de responsabilité dont il bénéficiait et sur le temps de travail.

Au-delà de cette perception décrite par les résultats de l'Eurobaromètre, les discriminations sur le marché du travail en France sont notamment factuelles depuis plusieurs années grâce aux « *testings* » sur curriculum vitae (CV). Cette méthode, comme le précise la note du CAE précitée, consiste à « *envoyer, en réponse à des offres d'emploi réelles, des CV et lettres de motivation de candidats fictifs dotés de parcours scolaires et professionnels équivalents, mais différant en fonction d'un critère prohibé par la loi dont on veut mesurer s'il influence la décision du recruteur. Dans ce contexte, toute différence de taux d'invitation à un entretien d'embauche entre deux groupes de candidats, l'un majoritaire, l'autre minoritaire, est interprétée comme le résultat d'une discrimination.* »

Ces « *testings* » prouvent que, pour l'accès aux postes à responsabilités, les femmes sont discriminées lorsqu'elles sont en âge d'avoir des enfants. La note du CAE précise également que « *à candidature équivalente, la probabilité pour les Français blancs d'être invités à un entretien d'embauche est de 50 à 100% supérieure à celle de Français issus de minorités non blanches. C'est beaucoup plus que dans les autres pays où des testings sur CV pour mesurer la discrimination à l'encontre de l'origine ethnique ont été menés.* »

Comme l'a démontré France Stratégie dans son rapport de 2016<sup>82</sup>, la lutte contre les discriminations revêt en outre d'importants enjeux économiques. Cette enquête montre en effet que la fin des discriminations sur le

<sup>80</sup> PROUET, Emmanuelle, ROUSSELON, Julien, *Les seniors, l'emploi et la retraite*, [En ligne], France Stratégie, octobre 2018

<sup>81</sup> APEC, PÔLE EMPLOI, *Les cadres seniors de 55 ans et plus demandeurs d'emploi : pratiques et difficultés de recherche d'emploi*, [En ligne], 24 janvier 2022

<sup>82</sup> BON-MAURY, Gilles, DHERBECOURT, Clément, FLAMAND, Jean, GILLES, Cristel, BRUNEAU, Catherine, DIALLO, Adama, TRANNOY, Alain, *le coût des discriminations* [En ligne], France Stratégie, 2016

marché du travail pourrait rapporter 150 milliards d'euros (6,9% du PIB), à condition « *de réduire les inégalités d'accès aux postes qualifiés et de permettre un plus grand accès à l'emploi des catégories discriminées.* »

Sur ce thème, la note du CAE précitée évoque une étude américaine démontrant que « *aux Etats-Unis, la réduction des discriminations à l'encontre des femmes et des afro-américains entre 1960 et 2010 serait responsable d'une part significative, comprise entre 20 et 40%, de l'augmentation du PIB par habitant sur cette période.* »

La société a donc tout intérêt à agir effectivement dans la lutte contre les discriminations. Au-delà du coût économique qu'elles représentent, il s'agit aussi d'un problème de cohésion nationale.

Les entreprises ont enfin particulièrement intérêt, dans ce contexte actuel de tensions de recrutement, à utiliser cette marge de manœuvre pour trouver des candidats à leurs offres d'emplois.

- **Prise en compte des questions environnementales :**

Cette exigence est devenue pour les candidats, notamment les jeunes, un critère de sélection des offres d'emplois et des entreprises. Ils entendent en effet que leur travail ne participe pas à la destruction des ressources naturelles et de l'environnement. Cette exigence éthique se pose de plus en plus fortement pour les entreprises souhaitant recruter.

A titre d'exemple parmi d'autres, la société d'ameublement Maison du Monde confirme dans un article récent que « *en entretien, les jeunes générations nous posent de plus en plus de questions sur l'origine de nos produits, leurs conditions de fabrication, les matériaux utilisés...* »<sup>83</sup>. Ceci a poussé l'entreprise à prendre des engagements sur la prise en compte du cycle de vie circulaire des articles ou la transformation des process internes de façon à réduire l'empreinte environnementale, par exemple. La société se fixe également l'objectif d'augmenter de 10 points la part de sa gamme de meubles durables d'ici 2025 (de 30% à 40%).

Plus globalement, cette question environnementale est également un défi pour les entreprises qui doivent prendre des mesures de protection, notamment pour les travailleurs exposés aux dérèglements climatiques, comme l'a montré le récent rapport du CESE « *Travail, santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?* »<sup>84</sup>. Cette question concerne un tiers des ouvriers qualifiés et un quart des agents employés dans des collectivités territoriales, soit environ 3,6 millions de personnes. Pour le CESE, la prise en compte des défis écologiques dans le monde du travail est une urgence.

- **Développement de la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :**

Au même titre que les questions environnementales, les candidats au recrutement, et particulièrement les jeunes, sont de plus en plus sensibles au fait que l'entreprise dans laquelle ils envisagent de travailler soit engagée dans la RSE. Les salariés y sont également sensibles et souhaitent que les valeurs de leur entreprise soient en conformité avec cette démarche.

Selon Karim CHERIF, Consultant Ressources Humaines cité dans un récent article<sup>85</sup>, « *les jeunes générations souhaitent du sens à leur mission. Elles privilégient les entreprises qui mettent en œuvre des actions concrètes*

---

<sup>83</sup> RIAUD, Mathilde, « Comment les employeurs répondent aux attentes des nouvelles générations », Les Echos [\[En ligne\]](#), 2023

<sup>84</sup> CESE, *Travail, santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques* [\[En ligne\]](#), CESE, 2023

<sup>85</sup> Tachot, Aurélie, « La RSE : un critère regardé par les candidats ? », sur Figaro Recruteur, publié le 29 septembre 2022

*en faveur de la RSE mais aussi celles qui pourront leur permettre de s'impliquer davantage sur les sujets sociétaux ». Il ajoute que « les entreprises qui ne prennent aucun engagement en faveur de la RSE risquent non seulement de ne plus attirer de candidats, mais également d'assister à une fuite de leurs propres talents. La non prise en compte des enjeux RSE étant une cause de démission. »*

Pour attirer les jeunes talents, mais aussi pour fidéliser leurs salariés, de plus en plus d'entreprises s'engagent dans cette démarche.

La région Nouvelle-Aquitaine est celle qui compte, après la région Île-de-France, le plus grand nombre d'entreprises labellisées « Engagé RSE » : sur les 219 entreprises labellisées au niveau national, 32 sont en Nouvelle-Aquitaine, soit près de 15 % (données AFNOR datées de janvier 2021<sup>86</sup>). Ce nombre est toutefois très faible au regard du nombre total d'entreprises, même si l'AFNOR note une dynamique de croissance intéressante (plus de 600 entreprises sont engagées dans le parcours de labellisation).

Le contexte actuel post-COVID 19 devrait permettre un développement important de cette démarche. Mais, comme il le soulignait dans sa contribution à la Stratégie nationale de la Biodiversité, le CESER rappelle que *« l'ensemble des entreprises, et particulièrement les TPE et les PME, ont besoin d'être informées et accompagnées étroitement pour pouvoir s'engager dans des modes de production vertueux. »*<sup>87</sup>

L'implication territoriale des entreprises pourrait être renforcée par la Responsabilité territoriale des entreprises (RTE). Dans cette démarche, l'entreprise doit s'impliquer dans son territoire au-delà de la création d'emploi, en œuvrant, aux côtés des collectivités, à la résolution de problèmes concrets liés à la mobilité, au logement ou à la santé. Ceci avec les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), institués par la loi de juillet 2014 relative à l'ESS, groupement fédérant une pluralité d'acteurs, qui vont des collectivités aux entreprises de l'ESS, en passant par les PME, les centres de recherche ou les instituts de formation.

La RTE renforce ainsi la notion de co-construction entre les différents acteurs, qui est une démarche inhérente à la RSE.

---

<sup>86</sup> Ces données ont été présentées par l'AFNOR devant la Commission Economie du CESER Nouvelle-Aquitaine lors d'une audition le 29 mars 2021

<sup>87</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, *La Stratégie nationale de la biodiversité 2021-2030*, [\[En ligne\]](#), Avril 2021

## ZOOM sur la RSE

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est une démarche volontaire des entreprises visant à intégrer les préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. L'équivalent de cette démarche pour les associations ou les collectivités est appelé Responsabilité sociétale des organisations (RSO).

Le périmètre de la RSE est fixé par la norme internationale ISO 26000, qui représente les lignes directrices, et non pas les exigences, de la mise en œuvre de cette démarche au sein de l'entreprise. Les pratiques pertinentes à déployer seront différentes d'une entreprise à une autre et d'une organisation à une autre. « *En fonction des lieux, des activités, des cultures, des pratiques et des technologies disponibles ; en fonction de l'évolution des contextes, des enjeux et des attentes des parties prenantes, la responsabilité sociétale consiste pour les organisations à identifier et déployer des pratiques pertinentes, et à les améliorer dans le temps.* » (Source : [AFNOR Certification, Guide sur l'évaluation AFAQ 26000 Collectivités](#), mai 2012)

La norme ISO 26000 propose les sept principes de la responsabilité sociétale :

Redevabilité : il convient que l'organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'environnement et l'économie.

Transparence : il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement.

Comportement éthique : il convient que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité.

Reconnaissance des intérêts des parties prenantes : il convient que l'organisation reconnaisse et prenne en considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde.

Respect du principe de légalité : il convient que l'organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire.

Prise en compte des normes internationales de comportement.

Respect des droits de l'Homme : et reconnaissance de leur importance et de leur universalité.

La norme ISO 26000 propose également aux organisations plusieurs étapes progressives visant à intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de leurs décisions et activités. « *Cela comprend :*

- *L'intégration de la responsabilité sociétale dans ses politiques, dans sa culture d'organisation, dans ses stratégies et activités ;*
- *Le développement de compétences internes en matière de responsabilité sociétale ;*
- *La réalisation d'actions de communication interne et externe axées sur la responsabilité sociétale ;*
- *La revue régulière de ces actions et pratiques liées à la responsabilité sociétale.* » (Source : ISO, [Découvrir ISO 26000](#))

Le label « Engagé RSE » permet d'évaluer les démarches RSE mises en place dans les organisations sur la base la norme ISE 26000. Ce label « revêt plusieurs avantages pour les organisations engagées dans des démarches RSE matures.

C'est un outil :

- De réflexion stratégique et d'appropriation des enjeux RSE
- De mobilisation interne
- De pilotage pour construire, structurer et améliorer sa démarche RSE
- De valorisation pour crédibiliser sa démarche RSE auprès des parties prenantes internes et externes. »

Ce label est valable trois ans à condition de réaliser l'évaluation de suivi dix-huit mois après l'évaluation initiale.

# III Les nouvelles organisations et conditions de travail

Ces nouveaux rapports au travail, conjugués aux difficultés de recrutement décrites précédemment, ont des conséquences sur l'organisation du travail qui se doit d'évoluer pour répondre à la fois aux aspirations des salariés mais aussi aux objectifs des entreprises.

Ils nourrissent également des débats sociétaux autour du temps de travail et de l'organisation du travail.

## III.1 Des nouvelles organisations et conditions de travail pour réduire les tensions de recrutement

Pour se développer, ou tout simplement survivre dans ce contexte d'évolutions du rapport au travail et de difficultés de recrutement, les entreprises se doivent d'être inventives et de trouver des solutions nouvelles. Le rapport de force entre recruteurs et recrutés s'étant inversé dans ce contexte de tensions de main d'œuvre, les expérimentations des entreprises en la matière se multiplient.

Sans vouloir être exhaustif, le CESER souligne celles qui lui paraissent les plus révélatrices.

### III.1.1 Des critères de recrutement revus

Pour certaines entreprises, particulièrement dans le secteur de l'hôtellerie-restauration, les recrutements se font désormais moins sur le Curriculum Vitae (CV) ou sur le diplôme que sur la motivation du candidat. Face à la pénurie de main d'œuvre, les recruteurs ont en effet été dans l'obligation de baisser leurs exigences sur l'expérience des candidats et de porter prioritairement leur attention sur leur réelle motivation. Ainsi, les recruteurs n'écartent plus systématiquement des profils non linéaires et s'intéressent davantage à la personnalité des candidats et à leurs motivations.

L'enquête de l'APEC précitée montre également que cet assouplissement des critères de sélection des entreprises pour le recrutement de cadres s'est notamment traduit par « *de nombreux ajustements, notamment sur la rémunération proposée [revue à la hausse] ou sur le profil du ou de la candidat.e recruté.e [recrutement d'un.e candidat.e n'ayant pas toutes les compétences techniques requises ou moins expérimenté.e qu'envisagé au départ]. Cela a également contraint les entreprises à se différencier en mettant en avant, dans leurs offres d'emploi, l'utilité pour la société des missions qu'elles proposent ou encore les conditions de travail.* »

Pour les TPE-PME, le profil inadéquat des candidats est la deuxième explication des difficultés de recrutement (69%) après le nombre insuffisant de candidats (79%)<sup>88</sup>. Pour élargir le nombre de candidats potentiels, ces entreprises ont donc tout intérêt à assouplir leurs exigences sur les profils attendus.

Le levier représenté par la proposition aux candidats d'un Contrat à Durée Indéterminée (CDI) semble de moins en moins efficace selon 11% des dirigeants de TPE-PME interrogés dans l'enquête de la CPME précitée (26% dans le secteur de l'hôtellerie-restauration) : ils indiquent en effet que les salariés qu'ils recrutent ont une préférence pour un Contrat à Durée Déterminée (CDD) plutôt que pour un CDI. Une fois recrutés, 31% des dirigeants indiquent avoir déjà été confrontés au refus d'un salarié lorsqu'un CDI était proposé en fin de CDD. Ceci représente une des nouvelles tendances qui seront développées dans la seconde partie.

Certaines entreprises vont même jusqu'à supprimer la période d'essai pour tous leurs recrutements. C'est le cas du groupe SAUR, géant du secteur de l'eau, qui permet ainsi à ses nouveaux collaborateurs de se lancer plus facilement dans une recherche de logement, certains propriétaires refusant en effet les dossiers de personnes en période d'essai<sup>89</sup>.

Par ailleurs, des entreprises mettent désormais l'accent sur la possibilité de mettre en œuvre du travail hybride, qui se définit comme un mixte entre travail en présentiel et télétravail. Lorsque l'activité de l'entreprise l'autorise, cette organisation permet à l'entreprise de recruter des profils qu'il aurait été difficile d'attirer autrement<sup>90</sup>. Le télétravail devient ainsi un prérequis pour nombre de candidats, particulièrement pour les cadres qui, selon l'enquête de l'APEC citée précédemment, sont près de la moitié (47%) à déclarer « *ne pas être prêts à candidater dans une entreprise qui n'offrirait pas la possibilité de télétravailler.* » Le télétravail devient donc un levier d'attractivité important pour les entreprises qui se trouvent en concurrence pour recruter des cadres.

### III.1.2 Rendre plus attractifs les métiers qui rencontrent des difficultés de recrutement

- La revalorisation des salaires pour attirer les candidats ou fidéliser les salariés

**S**elon l'enquête de la CPME de novembre 2022 précitée, les deux-tiers des patrons qui souhaitent recruter sont prêts à augmenter les salaires à l'embauche.

La Banque de France souligne<sup>91</sup> qu'au début de 2022, 60% des minima de branches ont été augmentés au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 (contre 33% seulement au 1<sup>er</sup> trimestre 2021). Par ailleurs, « *de façon plus inhabituelle, au cours de l'année 2022, près de 150 branches ont revu au moins une fois la hausse des salaires minima prévue pour 2022. 25 branches ont revu deux fois ou plus leur accord initial pour 2022. Au total, respectivement 44% et 26% des salaires minima ont été augmentés aux 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> trimestres 2022 (contre 18% et 13% en 2021*

---

<sup>88</sup> CPME, « La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME », 22 novembre 2022. [\[En ligne\]](#)

<sup>89</sup> CHALOM, Samuel, « Ces entreprises qui innovent le plus pour attirer (et retenir) les jeunes talents », Les Echos [\[En ligne\]](#), 24 avril 2023

<sup>90</sup> Le BOLZER, Julie, « Hybridation, numérique, inclusion...les nouveaux paramètres clés pour recruter », Les Echos [\[En ligne\]](#), 18 juillet 2022,

<sup>91</sup> GAUTIER, Erwan, « Les hausses de salaires négociés : quel bilan pour l'année 2022 ? », Banque de France [\[En ligne\]](#), 2023

pour les mêmes trimestres). **Cette augmentation de la fréquence des accords en cours d'année est un phénomène inédit par son ampleur.** »

Si ces hausses des salaires minima dans la majorité des branches sont surtout motivées par les revalorisations du Salaire minimum interprofessionnel de croissance (SMIC) d'octobre 2021 puis de janvier 2022 et par l'inflation, la Banque de France note toutefois que les difficultés de recrutement jouent aussi un rôle dans cette situation, qui devrait se poursuivre en 2023 : « *les entreprises rapportant systématiquement des difficultés anticipent une croissance des salaires de base plus élevée que celles ne rapportant aucune difficulté.* »

Il convient cependant de souligner que, malgré ces revalorisations, 66% des branches professionnelles (112 sur 171) avaient toujours des minima en-dessous du SMIC au 1<sup>er</sup> juillet 2022 selon le Ministère du Travail<sup>92</sup>. C'est le cas également dans la fonction publique où huit échelons de la catégorie la plus basse (catégorie C) et deux échelons de la catégorie intermédiaire (catégorie B) étaient en-dessous du SMIC<sup>93</sup>. A l'exception de la Fonction Publique où des systèmes de compensation immédiate existent en attendant la revalorisation des grilles salariales statutaires, les efforts de revalorisation sont donc à poursuivre et à accélérer.

- Améliorer l'image de certains métiers

Afin d'attirer le plus de main d'œuvre possible dans ce contexte de tensions de recrutement, certains secteurs multiplient les actions visant à corriger certaines idées reçues et mieux faire connaître leurs métiers. Comme évoqué précédemment, certains secteurs souffrent en effet d'une image dégradée, issue le plus souvent de l'imaginaire collectif, alors que les progrès sont tels que ces métiers n'ont plus rien à voir avec leurs images anciennes.

L'objet n'est pas ici de lister de manière exhaustive toutes les actions de communication dans tous les secteurs, mais de mettre en avant quelques actions dans deux secteurs emblématiques de la Nouvelle-Aquitaine et fortement concernés par les tensions de recrutement (BTP, tourisme).

### 1) Bâtiment-Travaux publics

Le secteur Bâtiment-Travaux Publics (BTP) a développé de nombreuses actions visant à mieux faire connaître la variété de ses métiers et ainsi attirer des jeunes afin de pallier les nombreux départs en retraite qui vont toucher le secteur dans les prochaines années.

Lors de leur audition devant la Commission Economie du CESER le 5 janvier 2023 (la liste des personnes auditionnées figure en annexe), les représentants du secteur ont présenté de nombreuses actions de communication développées sur ces métiers, comme par exemple :

BATIFEMI'NA : réalisation de films pour la promotion des femmes dans les métiers du bâtiment

Partenariat avec CAP-Métiers Nouvelle-Aquitaine pour la promotion des métiers du bâtiment (exposition mobile, webinaire, ...)

Participation aux Worldskills France/Olympiades des métiers à Bordeaux en octobre 2022 : 18 métiers du bâtiment représentés, trois épreuves internationales pour les WORDSKILLS. La FFB NA voit dans cette

---

<sup>92</sup>Ministère du Travail, « Comité de suivi de la négociation salariale de branches », [\[En ligne\]](#), publié le 7 juillet 2022

<sup>93</sup> De COMARMOND, Leïla, « Salaires : 85 % des branches de nouveau en dessous du SMIC à partir du 1er mai », *Les Echos* [\[En ligne\]](#)

manifestation une véritable vitrine des métiers du bâtiment (41 000 visiteurs, dont 20 000 scolaires) et s’y investit fortement à chaque édition.

D’autre part, le secteur met l’accent sur l’innovation et sur le développement de la robotisation : la mécanisation des métiers de l’artisanat du bâtiment s’avère être un levier indispensable pour simplifier les tâches sur les chantiers comme dans les ateliers. C’est aussi un bon moyen pour améliorer les conditions de travail, gagner en sécurité, protéger les salariés des troubles musculo-squelettiques (TMS) par le développement des Dispositifs d’Assistance Physique (DAP) et autres exosquelettes.

Par ailleurs, la nature même de ses activités impose à ce secteur de développer des actions fortes de prévention, portées par l’Organisme professionnel de prévention du BTP. Selon les données de la Caisse Nationale de l’Assurance Maladie (CNAM) présentées au CESER par les représentants du secteur lors de l’audition du 5 janvier 2023, ces actions ont permis de diminuer de 74% le nombre d’accidents du travail entre 2009 et 2021 (120 652 accidents en 2009, 89 112 en 2021). Même s’ils sont encore trop nombreux, cette évolution positive du nombre d’accidents du travail doit être notée.

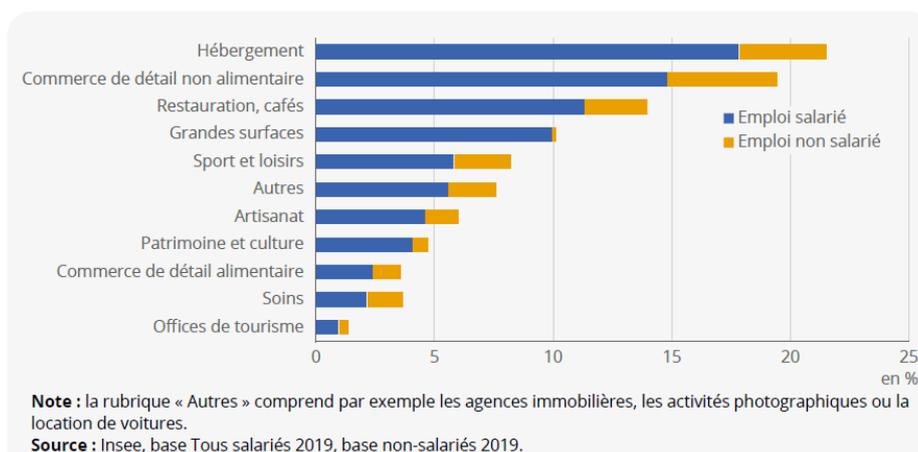
La filière met donc tout en œuvre pour attirer le plus de candidats.

Ce secteur représente en Nouvelle-Aquitaine 130 662 salariés au 31/12/2021 (dont 104 871 salariés dans le Bâtiment et 25 791 dans les travaux publics<sup>94</sup>.)

## 2) Tourisme

Le tourisme occupe une place importante dans l’économie néo-aquitaine avec un chiffre d’affaires annuel d’environ 16 milliards d’euros, soit 9 % du Produit intérieur brut (PIB) régional, 20 000 entreprises, représentant 110 000 emplois salariés<sup>95</sup> (l’INSEE précise qu’au total, 142 000 personnes travaillent dans l’économie du tourisme en 2019).

### ► 1. Répartition de l’emploi lié au tourisme par secteur d’activité



Pour faire connaître les emplois touristiques offerts dans la région au-delà du territoire de la Nouvelle-Aquitaine, un partenariat entre l’Association régionale des grands acteurs touristiques (ARGAT), le Comité

<sup>94</sup> Source : Cellule Economique Régionale de la Construction Nouvelle-Aquitaine

<sup>95</sup> Région Nouvelle-Aquitaine, *Un Schéma régional pour le développement du Tourisme et des Loisirs*, [En ligne], P.10

régional du tourisme (CRT), la Région Nouvelle-Aquitaine et la Maison de la Nouvelle-Aquitaine à Paris vise à faire connaître aux franciliens les opportunités d'emplois du secteur.

Pour cela, à l'instar d'autres acteurs touristiques qui les organisent déjà (socio-professionnels, associatifs, collectivités territoriales, etc), une journée de jobs dating et de tables-rondes est organisée au sein de la Maison de la Nouvelle-Aquitaine à Paris, en associant l'Union des métiers de l'industrie hôtelière de Nouvelle-Aquitaine (UMIHNA) et la Fédération régionale de l'hôtellerie de plein air (FRHPA), afin de faire connaître les offres d'emplois.

Par ailleurs, conscients des difficultés de logement rencontrées par nombre de travailleurs saisonniers, certains professionnels investissent eux-mêmes dans des logements qu'ils mettent à disposition de leurs employés saisonniers. C'est le cas par exemple de la Sémitour, qui gère douze sites touristiques dans le Périgord pour le compte du Département de la Dordogne, qui a investi dans des bâtiments dans le but de créer des logements à destination des saisonniers, moyennant 10 à 15 euros par mois<sup>96</sup>.

D'autres se portent caution lorsque les jeunes doivent louer un logement. Ces exemples leur permettent d'attirer plus de candidats et de les fidéliser d'une saison à l'autre.

### III.1.3 Des solutions innovantes existent issues de l'Economie sociale et solidaire (ESS)

L'Economie sociale et solidaire (ESS) offre des solutions innovantes en termes d'organisations qui peuvent inspirer certaines entreprises, si leurs activités sont adaptées.

Dans son étude de 2017 « *Transformer l'emploi, redonner du sens au travail* »<sup>97</sup>, bien avant la pandémie, le Labo de l'économie sociale et solidaire propose quelques pistes comme par exemple le développement des groupements d'employeurs.

Les Groupements d'Employeurs (GE) mettent « à disposition d'entreprises (sociétés, associations et entreprises individuelles) qui y adhèrent, des salariés partagés bénéficiant d'un contrat de travail unique, à la semaine ou pendant une période de l'année. » Les salariés d'un GE bénéficient d'un seul employeur et d'un contrat de travail unique, d'un salaire continu, d'une seule convention collective et d'une seule mutuelle.

Selon les données de la Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS)<sup>98</sup>, près de 800 groupements d'employeurs, comptant plus de 6 000 salariés, sont recensés en Nouvelle-Aquitaine : 675 dans le secteur agricole et 124 dans les autres secteurs (artisanat, industrie, commerce, ...).

Les principaux avantages identifiés pour les employeurs sont<sup>99</sup> :

- La fidélisation des emplois saisonniers ou à temps partiel,
- Un suivi professionnel des salariés,
- Un vivier de compétences permanent.

---

<sup>96</sup> CLAVERIE, Emmanuel, « Les saisonniers de Lascaux en Dordogne pourront bientôt être hébergés pour 10 à 15 euros par mois 31 mars 2023 », *Francebleu.fr* [\[En ligne\]](#), 2023

<sup>97</sup> Le labo de l'économie sociale et solidaire, *Transformer l'emploi, redonner du sens au travail* [\[En ligne\]](#), 2017

<sup>98</sup> [DREETS Nouvelle-Aquitaine](#)

<sup>99</sup> Centre de ressources pour les Groupements d'employeurs, [\[En ligne\]](#)

Pour les salariés, les principaux avantages peuvent être :

- Un contrat de longue durée,
- Des lieux de travail variés avec un seul employeur,
- La possibilité d'un travail à temps partiel ou à temps complet,
- un suivi du parcours professionnel du salarié.

Certains secteurs économiques en Nouvelle-Aquitaine sont particulièrement liés à l'ESS comme, par exemple, l'économie culturelle. En effet, 21,5% des emplois culturels relèvent de l'ESS (soit 7 439 emplois)<sup>100</sup>. Ils peuvent représenter des forces de propositions pour des entreprises d'autres secteurs économiques dans ce contexte de transformations et d'évolutions du travail.

## III.2 Vers d'autres organisations du temps de travail ?

**P**armi les pistes de réflexions qui permettront d'adapter les acteurs économiques à ces nouvelles exigences, la réduction du temps de travail sans perte de salaire apparaît comme un des leviers permettant de retrouver du sens et d'améliorer les conditions de travail. Certains y voient également un moyen pour créer des emplois. Ceci explique que les expérimentations se multiplient actuellement à travers le monde, que ce soit au niveau d'entreprises ou au niveau gouvernemental. Il s'agit de baisser la durée légale du travail à 32 heures et/ou de réduire la semaine de travail à quatre jours ou quatre jours et demi.

Cette piste fait toutefois l'objet de controverses et un débat sociétal existe sur la question du temps de travail.

### III.2.1 Éléments du débat

- Les avantages du passage aux trente-deux heures sans perte de salaire

Le passage aux trente-deux heures sans perte de salaire est vu pour certains comme une piste d'amélioration de la situation des tensions de recrutement dans certains secteurs : en améliorant sensiblement l'articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, cette mesure permettrait aux entreprises qui la mettent en place d'attirer plus de candidats.

Cette mesure permettrait aussi de développer des gains de productivité, même si ce dernier point est questionné. Les exemples de réussite dans de nombreuses entreprises se multiplient, en France comme à l'étranger. De même, des gouvernements de gauche (Espagne) comme de droite (Royaume-Uni, ...) expérimentent ou vont expérimenter ce levier.

- Les clés de la réussite de la réduction du temps de travail

Pour des économistes comme Bertrand MARTINOT, il est important de **faire preuve de souplesse et de ne pas appliquer de manière dogmatique un seul modèle à toutes les entreprises**. Il convient de laisser à chacune le

---

<sup>100</sup> L'A, Agence culturelle Nouvelle-Aquitaine, en partenariat avec la Chambre régionale de l'ESS (CRESS), [Culture & économie sociale et solidaire en Nouvelle-Aquitaine](#), décembre 2022

soin d'organiser le temps de travail en fonction de son activité et après négociations avec les partenaires sociaux.

Ce temps de travail adapté à la réalité des entreprises pourrait par exemple être modulé dans les entreprises soumises à une saisonnalité : « *on peut imaginer une organisation à 32 heures lorsque l'activité baisse et 40 heures pendant les pics* » selon Benoît SERRE, Vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH)<sup>101</sup>. Cette modularité pourrait, selon le CESER, adopter un rythme hebdomadaire, mensuel ou tout au long de la vie du salarié : la durée du travail pourrait être plus élevée en début de carrière et moins soutenue en fin de carrière, s'adaptant ainsi à l'état de santé du travailleur. Elle pourrait également s'adapter aux moments importants de la vie des salariés, lors des naissances par exemple.

En outre, le rapport au temps de beaucoup de personnes a changé avec la crise sanitaire. Les travailleurs.euses aspirent à une plus grande maîtrise dans la gestion de leurs temps, dans la journée, dans la semaine et tout au long de la vie. C'est pourquoi l'organisation du travail doit faire partie du champ de la négociation dans les entreprises, en intégrant la possibilité d'aborder les équilibres des temps de vie hebdomadaire via les différents types de semaines de quatre jours.

Toutes les organisations sont envisageables pour aller vers une meilleure prise en compte des aspirations des salarié.e.s, en tenant compte dans le même temps de la compétitivité des entreprises, dans la mesure où elles ne sont pas imposées uniformément.

### III.2.2 Les expérimentations sur le passage aux 32 heures se multiplient

**S**i, faute de données récentes, il n'est pas encore possible de mesurer précisément le phénomène, les exemples d'entreprises de tous secteurs expérimentant une organisation du travail autour des 32 heures par semaine sans perte de salaire se multiplient, en France mais également dans d'autres pays.

#### a) Expérimentations en France :

Dès la fin des années 90, certaines entreprises françaises ont fait le choix d'adopter les 32 heures comme l'usine Bosch Rexroth de Vénissieux (en 1998), (ou l'entreprise industrielle du BTP Yprema (en 1999), comptant une centaine de salariés).

Plus récemment, le groupe informatique LDLC est passé aux 32 heures sans perte de salaire en janvier 2021. Le dirigeant de cette société a constaté que les « *collaborateurs sont plus motivés, plus épanouis, et les cadences augmentent* ». Il précise également avoir « *pris cette mesure pour augmenter le bien-être de [ses] 800 salariés mais finalement, c'est même plus rentable pour l'entreprise : [il a] augmenté les salaires en avril* »<sup>102</sup>.

Il convient également de souligner que certains groupes passés par les 32 heures, comme Groupama, Mamie Nova ou la MACIF, ont abandonné cette organisation. Certains ont en effet considéré que les coûts engendrés

---

<sup>101</sup> COUTURE, Alix, « Ces entreprises qui parient sur la semaine de travail de 32 heures » sur *Challenges.fr* [\[En ligne\]](#) publié le 25 octobre 2021

<sup>102</sup> COUTURE, Alix, « Ces entreprises qui parient sur la semaine de travail de 32 heures » sur *Challenges.fr* [\[En ligne\]](#) publié le 25 octobre 2021

(notamment en termes d'embauches pour pouvoir être en mesure de rendre les mêmes services) n'étaient pas supportables.

b) Expérimentations à l'étranger :

En Espagne, l'entreprise DELSOL, spécialisée dans le développement de logiciels pour entreprises, a été la première à mettre en place les 32 heures en janvier 2020. Les 181 salariés profitent ainsi de leur semaine raccourcie sans réduction de salaire. Pour la DRH de l'entreprise, il s'agit d'un pari gagnant : « *le bilan est très positif : cela a été bénéfique aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise. Le travailleur a gagné en équilibre émotionnel, et un salarié heureux est plus productif. Le taux d'absentéisme a chuté de près de 20% et le chiffre d'affaires a également augmenté de 20%.* »<sup>103</sup>

Le Gouvernement espagnol envisage depuis 2021 d'expérimenter pendant trois ans la semaine de quatre jours dans 200 entreprises volontaires. L'objectif est de pouvoir comparer les entreprises qui auront mis en place cette nouvelle organisation avec les autres afin d'en évaluer les effets.

Après une longue période de négociations et de discussions, l'expérimentation a finalement été lancée début 2023 pour une durée de deux ans<sup>104</sup>. Elle est désormais destinée à toutes les entreprises de plus de 250 salariés du secteur industriel : il s'agit de réduire le temps de travail d'au moins 10%, et donc de passer au minimum à quatre jours et demi par semaine sans baisse de salaire.

Cette expérimentation est dotée de 10 millions d'euros afin d'accompagner les entreprises à se réorganiser et à former les salariés volontaires. Si au moins un quart des salariés s'engagent dans cette expérimentation, l'entreprise pourra alors toucher 150 000 euros d'aides.

En Espagne, cette mesure a ses détracteurs : l'opposition, le patronat et de nombreux économistes considèrent cette initiative utopique alors que l'économie espagnole rencontre déjà un grave problème de productivité.

Selon des économistes, « *affirmer que la réduction de 20% du nombre d'heures de travail puisse être totalement compensée grâce à la hausse de la productivité seulement parce que les salariés sont plus heureux est une affirmation téméraire, qui manque profondément de rigueur et ne repose sur aucun fondement.* »

Les détracteurs rappellent aussi que l'économie espagnole est faite essentiellement de petites entreprises orientées vers des secteurs traditionnels à faible technologie : c'est dans ce type de structures que la mesure aura le plus de difficultés à être mise en place.

En Belgique, les salariés du public comme du privé ont depuis la mi-2022 la possibilité de faire leur temps plein sur quatre jours, au lieu de cinq, sans perte de salaire. Les salariés qui optent pour cette possibilité doivent donc répartir leur charge de travail habituelle sur moins de jours.

Pour le Premier ministre belge, « l'objectif est de donner aux personnes et aux entreprises plus de liberté pour aménager leur temps de travail » et de redynamiser l'économie du pays<sup>105</sup>.

---

<sup>103</sup> BALLESTERO, Marie-Hélène, « En Espagne, la semaine de quatre jours va être testée à grande échelle » sur [Francetvinfo.fr](#) [En ligne] publié le 11 octobre 2021

<sup>104</sup> DUPORT, Philippe, « Emploi : la semaine de quatre jours (et demi) lancée en Espagne » [Francetvinfo.fr](#) [En ligne] publié le 11 janvier 2023

<sup>105</sup> JOLY, Joséphine, LAVOREL, Alixan, « Semaine de quatre jours : quels sont les pays qui l'ont adoptée et est-ce une réussite ? » sur [Euronews.com](#) [En ligne] publié le 15 juin 2022

Toutefois, le fait que cette mesure condense sur moins de jours la même charge de travail fait que très peu de salariés ont, jusqu'à présent, profité de cette nouvelle possibilité. Pour un employeur belge sur quatre, cette mesure est même tout simplement inapplicable.

Des expérimentations sont également en cours au Royaume-Uni, en Ecosse, au Pays de Galles mais également au Japon, où le gouvernement a annoncé en 2021 un plan censé favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ce pays est en effet confronté à fort taux de suicide du fait de surmenage.

### c) Synthèse :

En synthèse, force est de constater que les expérimentations prennent des formes différentes et que les avantages et inconvénients peuvent varier en fonction des conditions de mise en place des 32 heures.

Dans sa version optimale, les avantages sont :

- Un temps de travail réduit pour un même salaire permettant une meilleure conciliation vie personnelle/vie professionnelle, à laquelle aspirent les salariés avec des conséquences bénéfiques : baisse du stress et de la fatigue, baisse de l'absentéisme.
- Des gains de productivité notés par la quasi-totalité des entreprises ayant tenté l'expérience à l'étranger comme en France.
- Une hausse de l'attractivité de l'entreprise : les entreprises qui sont passées aux 32 heures sans perte de salaire sont plébiscitées par les candidats.
- Une baisse de l'empreinte carbone grâce à la semaine de 4 jours.
- Des conséquences indirectes positives pour les autres secteurs économiques : un jour de repos supplémentaire sans perte de pouvoir d'achat permet de booster les secteurs du loisir, du bricolage, etc.

La principale condition pour que ce passage aux 32 heures soit réussi, à la fois économiquement et socialement, réside dans le fait que la structure organisationnelle de l'entreprise est à repenser. Il doit relever d'une approche collaborative, et être progressif car il demande un temps d'adaptation et un changement des méthodes de travail, de l'organisation des salariés, et de la culture de toute l'entreprise.

Il faut dépasser un certain « *archaïsme managérial* » : « *la capacité de l'entreprise à repenser son modèle managérial est le premier critère. Pour réussir un passage aux quatre jours, il faut faire confiance aux équipes, les laisser tester et apprendre. Or le modèle préféré en France reste le « commande et contrôle », plus rassurant et moins risqué.* »<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> QUIRET, Matthieu, « Le présentisme en entreprise a fait long feu » sur [lesechos.fr](http://lesechos.fr) [\[En ligne\]](#), publié le 9 décembre 2021

# IV Préconisations

Les évolutions en cours dans le monde du travail décrites précédemment amènent le CESER à formuler des préconisations et à proposer des pistes de réflexion dans les domaines de la formation et l'orientation, de l'attractivité des métiers, du contenu et des organisations du travail, de la démocratie au travail, de la mobilité et de l'aménagement du territoire.

## IV.1 Formation tout au long de la vie / Orientation : favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi

La politique d'éducation et de formation tout au long de la vie est un enjeu majeur pour les prochaines décennies afin de s'adapter aux évolutions de l'emploi et du travail. Elle doit permettre à chacun-e de disposer des « outils » pour se réaliser et s'émanciper en tant que citoyen, et de s'insérer durablement dans un emploi et un travail de qualité.

Dans un monde de plus en plus complexe, confronté à des transitions et des crises multiples (sociétale, environnementale, économique, démocratique, etc.), ainsi qu'à une accélération de la révolution technologique qui transforme les métiers et le travail lui-même, il y a une exigence à élever le niveau d'investissement dans les politiques de formations à tous les niveaux. Le sens et le contenu de cette politique doivent avant tout viser l'élévation globale des savoirs et des qualifications, pour permettre à chacun-e de se situer dans ce contexte économique, social, technologique et environnemental en évolution, de mieux maîtriser son destin en développant sa capacité à s'adapter à ces transitions. Elle doit s'appuyer avant tout sur une formation initiale scolaire renforcée pour lui permettre de réaliser ses objectifs éducatifs. Mais aussi sur des moyens et des droits pour une formation professionnelle accessible tout au long de la vie, de qualité, qualifiante et reconnue.

Une telle approche doit permettre d'atteindre des objectifs ambitieux mais indispensables au regard des défis actuels tels que :

- Contribuer à mieux conjuguer les aspirations des travailleurs et à maîtriser leur parcours afin qu'ils puissent se réaliser dans leur travail,
- Encourager le développement durable et qualitatif des filières et de nos territoires,
- Atteindre les objectifs de la réindustrialisation,
- Développer une efficacité économique nouvelle.

Cette approche nécessite des politiques publiques fortes à tous les niveaux en articulant bien leur complémentarité : l'Etat en premier lieu, le Conseil régional, les branches professionnelles et les filières ainsi que les entreprises.

### 1) Promouvoir une politique d'éducation et de formation tout au long de la vie qualifiante et anticipatrice

Le travail manuel est encore dévalorisé malgré le développement de l'apprentissage, et il est urgent aujourd'hui, après des décennies de discours sans effet à ce sujet, qu'une réflexion de fond soit menée. Il faudrait remettre dans les programmes scolaires des formations manuelles oubliées aujourd'hui, comme il faudrait revoir les formations professionnelles en leur gardant un contenu d'enseignement général, de manière à faire disparaître le clivage métiers manuels/métiers intellectuels. Dès le plus jeune âge, les élèves

doivent pouvoir être immergés dans le monde du travail par la rencontre avec des professionnels présentant leurs métiers.

**a) Investir davantage, et à tous les niveaux, dans la formation professionnelle qualifiante et les compétences :**

La formation est un choix d'engagement dans l'avenir, qui doit être considéré comme un investissement durable et non comme un coût. Elle doit viser l'accès aux savoirs, à la capacité de chacun-e à se réaliser, à maîtriser son parcours tout comme les transitions, par une élévation globale des qualifications. C'est un choix aussi structurant pour une qualité productive et un dynamisme économique durables de nos territoires.

En ce sens, le temps de formation, qui est un temps de travail productif et qui doit être considéré comme tel, doit devenir récurrent et régulier afin d'être bénéfique aux salariés et à l'entreprise (montée en compétences, donc en compétitivité, capacité d'adaptation).

La formation intervient et engage les acteurs à tous les niveaux : l'Etat, la Région, les branches professionnelles, les entreprises elles-mêmes et les salariés.



**Pour parvenir à cet objectif, le CESER préconise :**

- **Dans le cadre de la politique régionale de formation et du Contrat de plan régional de développement des formations professionnelles (CPRDFOP), d'orienter la politique de formation, en investissement comme dans le contenu des formations, vers des enjeux de long terme et d'élévation globale des qualifications, plutôt qu'une vision court-termiste et adéquationniste des formations.**
- **De renforcer l'accompagnement de tous les bénéficiaires et particulièrement des personnes les plus éloignées de l'emploi et de la formation, dans leur accès au droit à la formation, pour acquérir une qualification et accéder à un travail, vers les secteurs et les métiers qui recrutent.**
- **De réévaluer sensiblement les dispositifs dans le cadre de la sécurisation des parcours.**
- **D'intégrer et de renforcer dans le contenu des formations des dimensions de plus en plus structurantes du travail en particulier les enjeux environnementaux et du droit du travail (initiation au droit du travail, instances représentatives du personnel, etc...)**
- **Plus globalement, il est indispensable d'élever le niveau de la formation et favoriser le développement et la reconnaissance des compétences des salariés. (Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), reconnaissance des parcours de formation et de la qualification des salariés).**
- **Le Conseil régional, au-delà de ses compétences légales, finance des formations en entreprise. S'il maintient cette orientation, le CESER l'appelle à cibler sa contribution financière sur le développement des compétences des salariés, en particulier pour accompagner les transitions numérique et écologique.**

**b) La nécessaire anticipation/adaptation de la formation aux évolutions des emplois et des métiers :**

Les transitions en cours décrites précédemment et les tensions de recrutement dans de nombreux secteurs imposent une évolution profonde de la formation professionnelle qui doit être en capacité de répondre tant aux nouveaux besoins de main d'œuvre des entreprises qu'aux nouvelles aspirations des salariés.



Pour ce faire, le CESER préconise de :

- **Faire évoluer les référentiels de formation pour prendre en compte le développement de nouveaux métiers, notamment dans le domaine du numérique, et au regard des transitions écologiques qui impactent l'ensemble des secteurs.**
- **Intégrer dans les formations professionnelles l'évolution des métiers liées aux transformations des besoins de la société (vieillesse de la population, transition écologique, nouvelles façons de produire).**
- **Développer les passerelles entre les formations pour plus de transversalité dans les parcours de formation et favoriser l'insertion vers l'emploi.**
- **Prendre en compte dans les stratégies et les politiques de soutien aux filières les aspirations des jeunes dans leur rapport au travail : qualité et sens du travail, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, évolution professionnelle.**
- **Créer les conditions permettant à chacun d'affronter ces évolutions dans le respect des droits des salariés et dans une sécurité d'emploi.**

Les tensions sur le marché du travail relèvent de la politique d'anticipation des évolutions d'emplois dans les entreprises et les branches professionnelles. Certaines professions se trouvent confrontées à des perspectives démographiques totalement prévisibles, marquées notamment par de nombreux départs en retraite attendus au cours des prochaines années (agriculture, médico-social, secteur de la plasturgie, secteur de la propreté, assistantes maternelles, etc.). L'adéquation entre l'offre et la demande de travail doit être mieux anticipée et organisée dans les entreprises et les branches, d'autant que le renouvellement générationnel va accroître les tensions pour de nombreuses professions. Il est urgent d'anticiper pour prendre en compte le développement de nouveaux métiers ou leur transformation.

La première sécurisation de l'emploi relève bien sûr de la responsabilité des employeurs privés et publics, qui doivent anticiper et former les travailleurs et les accompagner au changement. Mais pour assurer aux travailleurs une meilleure sécurisation de leurs transitions professionnelles, il est nécessaire d'articuler la responsabilité des entreprises et des employeurs publics avec la responsabilité collective que partenaires sociaux, État et collectivités doivent assumer ensemble.

Comme le CESER l'a déjà défendu à plusieurs reprises, cette politique d'anticipation devrait s'appuyer sur une Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) territoriale qui permettrait, en associant étroitement les représentants des employeurs et des salariés, d'anticiper les besoins de recrutement. Cette démarche concrète, combinant un état des lieux sur les ressources humaines disponibles et une anticipation sur les évolutions à venir, est une aide précieuse pour anticiper les évolutions des métiers et des compétences.



**Le CESER préconise, en corrélation avec la Direction de l'intelligence territoriale et de la prospective (DITP) du Conseil régional, la mise en place d'une démarche de dialogue social territorial pour construire une gestion territoriale des emplois et des parcours professionnels, afin d'établir une politique stratégique d'anticipation qui devra intégrer l'ensemble des acteurs économiques et sociaux (Conseil régional, représentants des entreprises et représentants des salariés) afin de prendre en considération tous les enjeux, c'est-à-dire à la fois économiques, sociaux et environnementaux.**

**Cette politique d'anticipation devrait également s'appuyer sur une véritable Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) au niveau territorial, associant l'ensemble des parties prenantes.**

Cette démarche territoriale vise à répondre aux attentes des salariés porteurs d'un projet professionnel, à celles des entreprises en recherche de compétences mais aussi à construire une stratégie d'accompagnement des salariés face aux « grands risques » de rupture des parcours professionnels, liés à l'accélération des transitions écologiques et numériques. Elle nécessite d'articuler les leviers disponibles par des logiques qui renforcent les stratégies de co-construction des acteurs à l'échelle des territoires, à partir de diagnostics partagés. Cette démarche pourrait nourrir utilement les contrats de développement et de transitions de la région en accompagnant les transitions en termes d'emploi et de compétences.

**c) Favoriser le maintien des jeunes en Nouvelle-Aquitaine pour suivre leur formation et accéder à leur premier emploi :**

Comme vu précédemment (Cf. chapitre I), une des caractéristiques de la Nouvelle-Aquitaine est que les jeunes diplômés quittent la région pour prendre leur premier emploi.

En tant que chef de file de la formation professionnelle sur son territoire, le Conseil régional doit développer des leviers d'action permettant de faire bénéficier ses entreprises de la main d'œuvre sur laquelle il a investi.

 **Pour le CESER, le Conseil régional, au regard de ses compétences dans le domaine de la formation, a un rôle à jouer pour maintenir une offre de formation de qualité dans les territoires, et pour favoriser l'insertion dans l'emploi dans la région.**

**d) Valoriser et stimuler la transmission des savoir-faire entre les générations**

Compte tenu des départs à la retraite massifs dans certains secteurs, il est indispensable d'organiser la transmission des savoir-faire dans les entreprises concernées, au risque de perdre définitivement ces compétences.

Pour cela, les dispositifs déjà existants de tutorat en entreprise doivent être encouragés et valorisés. Les seniors peuvent en effet trouver dans ce rôle de tuteur une reconnaissance de leurs compétences et de leur expérience auprès des jeunes et participer à l'intégration de ces derniers dans l'entreprise.

Ceci nécessite de reconnaître également le statut même de tuteur par une formation pédagogique et une rémunération adaptée aux compétences transmises. En effet, il ne saurait être admis que les tuteurs ne soient pas rémunérés pour assurer cette transmission, essentielle pour l'entreprise concernée. Les très petites entreprises doivent être particulièrement accompagnées dans le cadre de ces transmissions de compétences.

 **Le CESER encourage à développer et à valoriser les dispositifs de tutorat en entreprise pour permettre la transmission des savoir-faire entre les générations.  
A ce titre, le niveau d'emploi des seniors pourrait être une conditionnalité des aides régionales.**

**e) Mieux accompagner les demandeurs d'emplois et les bénéficiaires du RSA :**

Agir sur les tensions de recrutement, c'est aussi permettre à des demandeurs d'emploi, qu'ils soient inscrits ou non à Pôle emploi, ainsi que les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) d'être mieux accompagnés vers les secteurs et les métiers qui recrutent.

Les actions en faveur des demandeurs d'emploi de longue durée doivent être renforcées pour que la reprise et la croissance économique, lorsqu'elles seront de retour, bénéficient à tous.



Le CESER identifie les axes d'action suivants :

- Renforcer l'accompagnement et les moyens de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de longue durée et des personnes les plus éloignées de l'emploi, notamment grâce à la formation tout au long du parcours professionnel, avec pour objectif une insertion dans un emploi durable ;
- Développer des actions concrètes en réponse aux importantes difficultés d'insertion et de recrutement des habitants des quartiers prioritaires des villes ;
- Mener des expériences innovantes localement en faveur de l'insertion professionnelle et les évaluer, à l'image des expérimentations Territoires zéro chômeur de longue durée, comme celui de Mauléon, seul territoire de ce type en Nouvelle-Aquitaine.

**f) Prendre en compte les besoins urgents en main d'œuvre des entreprises :**

Certaines entreprises peuvent avoir des besoins urgents en main d'œuvre et très spécifiques pour sécuriser le développement de leur activité. Par exemple, les questions de cybersécurité se posent de manière de plus en plus aiguë pour les entreprises, quelle que soit leur taille et leur domaine d'activité. Les très petites entreprises (TPE) ont des difficultés pour répondre à ces problématiques, pourtant essentielles, du fait de leur absence de moyen ou de compétence interne pour y répondre.

Du fait du manque de personnel spécialisé dans ce domaine et du délai nécessaire pour offrir une véritable formation, les entreprises sont dans une situation de fragilité sur ces questions.

**Aussi, il conviendrait de trouver des réponses palliatives permettant d'accompagner les entreprises les plus exposées pour faire face à ces risques.**

2) Repenser et renforcer l'orientation :

L'orientation est un sujet éminemment complexe en soi, qui engage les individus dans des choix déterminants de vie qu'ils doivent combiner avec les réalités économiques, sociales et culturelles. De ce fait, les préconisations en matière d'orientation ne peuvent se situer que dans une approche globale et partenariale engageant tous les acteurs qui entourent l'individu et qui font société.

Afin de mieux faire connaître la réalité de certains métiers et de revaloriser auprès des jeunes l'image de certains métiers dégradée à tort, une meilleure connaissance des métiers et des parcours d'accès devrait être encouragée auprès des jeunes comme auprès des enseignants.

Dans son rapport de juin 2020 « *L'orientation tout au long de la vie en Nouvelle-Aquitaine* »<sup>107</sup>, le CESER Nouvelle-Aquitaine notait l'importance de développer l'éducation à l'orientation dès le plus jeune âge.

Ceci passe notamment par la nécessité de « *déconstruire, dès le primaire, les stéréotypes de genre chez les élèves, les parents et les enseignants pour limiter leur impact sur l'orientation par de la formation et de la sensibilisation à tous les niveaux.* »

Le CESER insistait également sur la nécessité que tous les acteurs de l'orientation (parents, enseignants, professionnels de l'orientation, intervenants sociaux, ...) partagent les mêmes principes et objectifs de l'éducation à l'orientation. En effet, « *le monde du travail évolue en permanence, l'offre de formation professionnelle, initiale ou continue, suit de manière plus ou moins réactive ces changements. Une veille permanente est nécessaire. Un accompagnement des élèves et des étudiants dénués de stéréotypes sociaux ou*

---

<sup>107</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, *L'orientation tout au long de la vie* [En ligne], 2020, 174 p.,

*de genre est plus que jamais nécessaire afin que la prise de décision éclairée soit fondée sur les aspirations et les compétences. »*

Cinq principes essentiels sont à rappeler ici pour soutenir le développement d'une politique d'éducation à l'orientation efficace et juste :

Apprendre à s'orienter plutôt qu'« être orienté » : ces politiques d'orientation visent non plus uniquement à aider à trouver à court terme une formation professionnelle, mais à apprendre à s'orienter dans le système de formation initiale puis tout au long de la vie pour ajuster au mieux ses compétences professionnelles ou se réorienter.

Mettre en place un continuum de l'éducation à l'orientation de l'enseignement scolaire à l'enseignement supérieur afin de faciliter l'orientation tout au long de la vie et de lutter efficacement contre les inégalités : démarrer les actions, notamment de connaissance de soi, dès le primaire (avant que les stéréotypes ne soient installés) et sécuriser un parcours progressif en conservant la trace des réflexions (outils de portfolio).

Mettre en œuvre certaines actions liées à l'orientation dans le cadre de classes entières pour limiter l'autocensure (par exemple, un élève ne s'imaginant pas dans l'enseignement supérieur pourrait ne pas se porter volontaire pour une visite d'établissement).

Permettre des parcours individualisés plutôt que des orientations définitives et des parcours fortement séparés : développer les passerelles et les possibilités de retour en arrière.

Favoriser l'interaction de l'école avec les autres parties prenantes : familles, collectivités territoriales, entreprises, associations, ministère du Travail ou de l'Enseignement supérieur...

**Des actions prioritaires sont sans doute à engager dans le sens de :**

1. Promouvoir une plateforme régionale d'informations et de contacts géolocalisés
2. Développer la connaissance de soi, particulièrement en éducation prioritaire
3. Proposer un programme de lutte contre les inégalités d'orientation
4. Mettre en réseau les acteurs locaux pour permettre la découverte des métiers
5. Dès le collège, accorder plus de temps à l'expérimentation des métiers
6. Découvrir les filières à travers l'expérience des étudiants et l'immersion
7. Former l'équipe éducative en partant des problématiques locales
8. Former le plus de familles possibles à l'accompagnement à l'orientation
9. Mettre en place un mentorat réalisé par des professionnels
10. Évaluer des dispositifs nationaux et régionaux



**Le CESER reconnaît l'intérêt du Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) et propose qu'il puisse s'emparer des points développés ci-dessus dans le but de coordonner une réflexion globale sur l'orientation réunissant l'ensemble des acteurs intéressés : l'Education nationale, le Conseil régional, les représentants des entreprises, y compris les représentants des salariés (organisations syndicales). Le CESER souhaite que les organisations représentatives des lycéens et étudiants soient associées à ces réflexions.**

## IV.2 Attractivité des métiers : Valoriser et transformer le travail

La problématique de l'attractivité des métiers, qui s'est aggravée ces dernières années, est structurelle et ne saurait se résoudre avec quelques « mesures de court terme visant à une simple amélioration de l'adéquation aux besoins immédiats ». Elle appelle des réponses de fond et durables.

Ainsi, les études montrent que la revalorisation des salaires et des rémunérations ainsi que la reconnaissance des qualifications sont la première condition de l'attractivité dans de très nombreux secteurs professionnels.

En deuxième lieu, l'amélioration des conditions de travail s'impose dans de très nombreux secteurs d'activité comme l'autre critère majeur permettant de combattre la fuite, le turn-over, et renouer ainsi avec une qualité de vie au travail et donc avec une attractivité des métiers. Ce doit être une « grande cause à tous les niveaux ».

En troisième lieu, l'organisation et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle avec le questionnement du sens du travail.

De ce point de vue, les organisations de travail sont structurellement à interroger dans les entreprises et les filières d'abord, mais aussi dans le cadre des politiques publiques. En effet la crise COVID-19 a révélé un décalage profond, dans de nombreux secteurs professionnels, entre les aspirations des travailleurs et les modalités de réalisation du travail, son sens. Les organisations du travail ne doivent pas être pathogènes ou deshumanisantes comme cela est parfois le cas. Elles nécessitent au contraire de revenir à la primauté au travail de qualité, ayant du sens, en donnant des marges d'autonomie, par le débat et le droit à la participation, à celles et ceux qui en sont les meilleurs experts, les travailleurs eux-mêmes.

Les organisations du travail doivent en outre placer au centre du débat et des décisions stratégiques (dans l'entreprise comme dans le débat public) les deux défis majeurs de la période qui traversent nos modèles de production et donc le travail lui-même :

- Le défi environnemental et les transitions écologiques et climatiques qui invitent à repenser la façon de produire, de consommer et de travailler ;
- Le défi de la révolution technologique qui s'accélère (digitalisation, Intelligence artificielle,...), sa finalité, son utilisation pour améliorer le travail (et non le déshumaniser) et de la répartition des gains de productivité qu'elle génère.

Les évolutions/transmutations des organisations du travail impliquent aussi des changements sur le management (sa conception, son contenu, son sens) en mettant au cœur de celui-ci la qualité du travail, l'éthique, la coopération, la participation.

D'autre part, les entreprises, ainsi que la puissance publique, doivent répondre aux aspirations profondes de mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. En effet, la recherche d'un meilleur équilibre entre l'engagement professionnel, la vie familiale et les temps sociaux (hors travail) sont des facteurs d'appréciations de plus en plus importants dans l'engagement de nombreux travailleurs et donc dans l'attractivité des métiers.

Enfin, la réflexion sur l'attractivité des métiers, le sens et la qualité du travail est indissociable du travailleur lui-même et de ses droits. Les enjeux environnementaux de la révolution technologique et l'aspiration grandissante et légitime à mieux choisir et maîtriser son avenir professionnel et sa vie appellent une évolution des pratiques et des droits du travail pour sécuriser les travailleurs dans leurs évolutions, leurs transitions professionnelles.

## 1/ Revalorisation des salaires et de la rémunération du travail :

Cette question se pose différemment selon les branches professionnelles. La plupart des branches qui connaissent des difficultés de recrutement ont de nombreux salariés positionnés en début de grille et sans perspective d'évolution. L'expérience, l'acquisition de compétences ou d'une qualification supplémentaire, la prise de responsabilité doivent être mieux pris en compte. Ne pas traiter toutes les entreprises de la même manière (TPE/grands groupes). Cette question salariale se pose aussi dans le secteur public.

Le fait que les rémunérations puissent être inversement proportionnelles à l'utilité sociale du métier est difficilement acceptable et de plus en plus contesté (nombreuses mobilisations pour des hausses de salaires dans ces secteurs). Il est donc nécessaire de revaloriser les métiers à forte utilité sociale (soignants, aides à domicile, ...) qui sont fortement féminisés, et qui participent donc de l'écart de rémunération femmes/hommes et des inégalités professionnelles.

En outre, le partage de la valeur en entreprise, s'il ne se substitue pas à des augmentations salariales, semble être un moyen intéressant pour renforcer l'attractivité des métiers. Ainsi, le projet de loi portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 29 juin 2023<sup>108</sup>, prévoit notamment que, à titre expérimental pour cinq ans, les entreprises de 11 à 49 salariés mettent en place au moins un dispositif de partage de la valeur dès lors qu'elles dégagent un bénéfice net fiscal d'au moins 1% de leur chiffre d'affaires pendant trois années consécutives.



### Le CESER préconise :

- **Dans le cadre des politiques de filières, faire de l'augmentation des salaires et de l'amélioration des conditions de travail des points structurant des politiques régionales de développement économique et de soutien de l'emploi.**
- **Examiner avec intérêt les dispositifs de partage de la valeur dans les entreprises comme levier permettant de renforcer l'attractivité des métiers.**

## 2/ Prioriser la qualité du travail, son sens et la qualité de vie au travail

**Rehausser les politiques de prévention dans toutes les entreprises et services publics**, ce qui renvoie à une culture, des moyens et des droits aux élus du personnels. Le renforcement de ces politiques et l'amélioration des conditions de travail, par l'intermédiaire des Commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT), participe au maintien dans l'emploi des salariés et à limiter la multiplication des remplacements. Réduire l'absentéisme pour accidents du travail ou maladie professionnelle permet ainsi de limiter également les besoins de recrutement. Développer une culture de la prévention dès le plus jeune âge tout en renforçant la pédagogie sur cette question dans les centres de formation des apprentis (CFA).

La médecine du travail, qui est confrontée depuis des années à des manques de personnels, tant médicaux que paramédicaux, et de moyens, doit bénéficier urgemment d'un plan ambitieux qui lui permette de jouer son rôle indispensable de prévention de proximité pour que des visites plus régulières soient réalisées.

---

<sup>108</sup> [Dossier législatif de l'Assemblée nationale](#)



**Le CESER préconise que toutes les politiques d'intervention du Conseil régional prennent en compte, grâce aux critères d'éco-socio-conditionnalité, la qualité de vie au travail, notamment par l'intermédiaire d'accords d'entreprises.**

**Il invite le Conseil régional à limiter, dans le cadre de ses marchés publics, les politiques de sous-traitance en cascades et d'externalisation, qui participent à la dégradation des conditions de travail.**

▪ **L'organisation du travail :**

Les organisations du travail doivent être repensées à partir de la qualité du travail, ce qui réhabilite aussi le sens du travail. Faire en sorte que les organisations de travail partent bien du travail réel (par opposition au travail prescrit) qui ne se résume pas à des objectifs chiffrés, des reportings normés et obligatoires, désincarnés de la réalité du travail.

Les nouvelles organisations du travail doivent permettre également de répondre aux nouvelles aspirations des salariés relatives à la nécessité de développer un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Ceci passe en outre par un encadrement du télétravail et du travail hybride qui garantisse (grâce notamment aux accords d'entreprises) pour les salariés un droit à la déconnexion. Les encadrants comme les salariés concernés devront bénéficier d'une formation sur les risques induits par cette pratique.



**Suivre, analyser les effets (positifs ou négatifs) des expérimentations vers la semaine de quatre jours à trente-deux heures sans perte de salaires et valoriser celles qui permettraient de travailler mieux, de réduire les accidents et les arrêts de travail, d'améliorer l'efficacité sociale et économique du travail, de mieux conjuguer vie professionnelle et vie personnelle.**

**Les autres expérimentations (4 jours à 35 heures, plusieurs modalités de temps de travail au sein d'une même structure), y compris atypiques, devront aussi être évaluées.**

▪ **Pratiques managériales :**

Le modèle managérial de certaines entreprises n'a pas évolué en même temps que notre société et a pu devenir un management déshumanisé et déconnecté du travail réel, avec comme corolaire une augmentation de la souffrance et du mal-être au travail.

Afin de réhabiliter la qualité du travail et de la vie au travail, ce type de management « contre-productif » doit laisser place à un management qui privilégie la coopération, la qualité du travail, l'éthique professionnelle et une démarche participative qui permette à chacun d'être acteur et de partager des objectifs communs (objectifs, moyens, méthodologie, ...).

Des formes de management participatif peuvent être mises en œuvre, la principale étant qu'il soit orienté vers la restauration du collectif de travail, avec le partage des expériences, une liberté d'expression garantie, une reconnaissance du rôle contributif de chacun, et la réelle capacité donnée aux cadres d'écouter le collectif de travail et de réorienter les objectifs dès lors qu'ils sont contraires à l'éthique et à la qualité du travail.



**Si le Conseil régional n'a pas vocation à intervenir sur les politiques managériales des entreprises, il pourrait cependant s'emparer de cette question par l'intermédiaire d'un Appel à manifestation d'intérêt (AMI) en soutenant des expérimentations dans ce domaine qui pourraient faire émerger des solutions innovantes.**

▪ **Repenser le rapport aux nouvelles technologies qui pénètrent massivement le travail :**

Les progrès technologiques et leur accélération, nécessitent de les démocratiser et d'en repenser les enjeux. Ils doivent être mis au service d'un travail émancipateur, et non participer un peu plus à l'intensification au travail, comme c'est souvent le cas, ce qui est générateur de souffrance au travail et nuit à sa qualité.

Les gains de productivité générés par cette accélération technologique ne sauraient se soustraire à une réflexion citoyenne et démocratique sur leur partage.

Il ne s'agit pas d'être pour ou contre, ni dans une forme de déterminisme. Mais d'apprécier quels impacts ont les nouvelles technologies sur le travail et les travailleurs, si elles sont utiles ou nocives, comment sont-elles utilisées (au service de l'amélioration des conditions de travail, de la qualité du travail ou au contraire pour intensifier le travail, aller vers des travailleurs eux même "programmables" ou "algorithmés" (comme le pointe Alain SUPIOT)).



**Le CESER propose que les nouvelles technologies soient considérées comme un élément central du dialogue social, et de créer un observatoire régional sur leur développement et leur utilisation, associant tous les acteurs (élus, représentants employeurs, représentants salariés).**

**D'autre part, au regard des questions soulevées par le développement de l'intelligence artificielle et notamment de ses impacts sur le travail, l'évolution des métiers et des emplois doit intégrer ces enjeux à l'ensemble des politiques publiques régionales, en associant, la société civile au nécessaire débat démocratique**

**3/ Des enjeux d'avenir : donner de la visibilité et des droits en termes d'évolution professionnelle par la sécurisation des parcours :**

Il s'agit du droit à des évolutions et à des transitions professionnelles dans la sécurité pour chacun d'entre nous, en tant que citoyen qui travaille. C'est une dimension importante et un enjeu de société. Les travailleurs vont devoir affronter des transitions professionnelles, des évolutions des métiers alors que, dans le même temps, ils aspirent eux-mêmes à mieux choisir et maîtriser leur avenir professionnel.

L'enjeu est donc d'imaginer des droits du travail, des pratiques et des politiques publiques qui contribuent à la sécurisation des parcours et donnent accès à un véritable droit à l'évolution professionnelle.



**Le CESER préconise que le Conseil régional, en sa qualité de pilote des politiques de développement économique et de formations professionnelles, revalorise ses dispositifs de sécurisation des parcours et expérimente, en lien avec les partenaires publics et les branches professionnelles, une forme de « sécurité sociale professionnelle » dans le cadre de transitions.**

Le manque de perspectives d'évolutions professionnelles pour de nombreux métiers participe au manque d'attractivité de ces métiers en tension (transport, bâtiment, santé, etc.). La promotion interne reste insuffisamment portée dans les entreprises qui préfèrent rechercher les compétences dont elles ont besoin en externe. Des salariés qui ont parfois plus de 30 ans d'ancienneté n'ont pas changé de qualification.

Pour de nombreux salariés, il est donc nécessaire de changer d'entreprise pour progresser, évoluer dans leur métier ou leur qualification. En effet, sans même évoquer des reconversions lourdes, de nombreux exemples attestent que les mobilités professionnelles se pratiquent peu au sein des entreprises, y compris parfois entre des métiers proches.

 **Favoriser et permettre l'évolution et la mobilité professionnelle dans les entreprises, dans le respect de la vie personnelle et familiale.**

#### 4/ Prendre en compte les enjeux liés à l'environnement à partir du travail

Le CESER réaffirme, comme il l'a fait à plusieurs reprises, que c'est par le changement des modes de production et de consommation que nous avancerons vers une société respectueuse de l'environnement.

C'est donc aussi par la question du travail qu'il faut l'envisager : les questions environnementales ne doivent plus être l'angle mort du travail, mais être traitées au cœur même de celui-ci. L'avenir de la planète s'écrit par le contenu et le sens du travail. Bien sûr, les secteurs d'activité sont très différents au regard des impacts environnementaux (entre une entreprise de BTP et un cabinet comptable par exemple).

Mais il reste que chacun est interrogé en matière de contribution à la lutte contre le changement climatique, la décarbonation, la préservation des ressources, et de la biodiversité. Le droit du travail et environnemental a commencé à intégrer ces dimensions environnementales. Mais il reste insuffisant à ce stade au regard des urgences.

 **Concernant la feuille de route NéoTerra, le CESER préconise que la question du travail soit envisagée comme une dimension transversale à l'aune de cette exigence environnementale (au sens large : décarbonation, préservation des ressources, de la biodiversité), au même titre que les risques professionnels.**

#### 5/ Faire de la lutte contre les discriminations une priorité

Les difficultés de recrutements dans certains emplois, à prédominance masculine ou féminine, pourraient trouver une solution en luttant contre l'image genrée de ces métiers.

Un engagement résolu du Conseil régional pour promouvoir l'amélioration de la mixité dans les métiers en tension permettrait d'apporter des solutions à la pénurie de candidates et de candidats pour certains métiers. Toutefois, et pour éviter de nouvelles discriminations envers des populations déjà discriminées, il est nécessaire d'accompagner ces mesures d'une amélioration des conditions de travail et de rémunération.

Il serait souhaitable aussi que le Conseil régional incite davantage les entreprises à renforcer la lutte contre toutes les discriminations dans les processus de recrutement, notamment envers les personnes en situation de handicap, au sens large.

De même, l'égalité femme-homme et la lutte contre les discriminations devraient figurer prioritairement dans les critères d'éco-socio-conditionnalité des interventions du Conseil régional au profit des organisations (Cf. contribution du CESER sur les éco-socio conditionnalités précitée).

Par ailleurs, il est nécessaire d'inciter les entreprises à adopter des modes de management favorables à l'égalité entre les femmes et les hommes, la lutte contre les discriminations et aux questions liées, telles que l'amélioration de la santé au travail y compris pour les femmes (grossesses, menstruation, etc.).

Enfin le CESER souhaite qu'une attention particulière soit portée et que des études soient menées sur l'égalité entre les femmes et les hommes et les discriminations au sein du travail indépendant et l'emploi créé par l'économie des plateformes.



**Le CESER préconise que l'ensemble de ces points fasse l'objet d'un suivi attentif.**

#### **6/ Investir dans la recherche en sciences humaines sur les enjeux du travail et de son évolution et de sa transformation.**

Ce besoin d'investissement concerne tous les domaines : ergonomie, sociologie, droit du travail, santé et conditions de travail, ....

Dans ce cadre, les "recherches-actions" (laboratoires universitaires / syndicats / entreprises) pourraient être démultipliées. En effet, lorsque l'on parle « travail », on parle avant tout d'humain. Toutes les questions soulevées autour des évolutions du travail partent de cette question de l'humain et, particulièrement, du respect : respect valable tant pour les travailleurs que pour les chefs d'entreprises.



**Le CESER préconise au Conseil régional, dans le cadre du Schéma régional de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (SRESRI), de renforcer sensiblement les programmes des sciences humaines dédiés au travail (évolution, organisations du travail, recherche-actions, travail et environnement, travail et IA, ...).**

Pour le CESER, la coopération est nécessaire au bon fonctionnement des entreprises, mais ne repose que sur la volonté de donner : on donne aux autres parce que donner permet d'échanger et donc d'exister en entreprise « *Si les uns et autres acceptent de continuer à coopérer "malgré tout", c'est parce qu'ils participent à une œuvre commune et souhaitent y contribuer activement. Ils donnent finalement plus à la cause qu'à l'autre, parce que " la gratitude permet l'investissement de la personnalité tout entière, la continuité de la vie comme échange et réciprocité. »*<sup>109</sup>

(Norbert Alter, sociologue spécialiste du monde du travail, auteur entre autres de l'ouvrage récent La coopération en entreprise parut en 2023 à La Découverte).

---

<sup>109</sup> SIMMEL, Georg, La Gratitude, Paris, Edition de la MSH, 1998, p. 55.

## IV.3 Démocratie au travail : renforcer l'attractivité des métiers en associant davantage les salariés

Lors de son audition devant le CESER, Thomas COUTROT a démontré la centralité du travail en tant qu'activité par laquelle l'humain transforme la nature, la société, et surtout se transforme lui-même. C'est pourquoi, la manière dont il est organisé a des impacts majeurs sur la santé, sur le vivre-ensemble, sur l'environnement. Au final, la démocratie au travail est une question majeure de santé publique et environnementale.

Pour le CESER, l'organisation démocratique du travail est souhaitable, voire indispensable. Il faut donner de nouveaux droits et moyens pour les salariés sur le lieu du travail, ainsi qu'à leurs représentants pour être en "capacité d'agir" sur les orientations et les organisations du travail au niveau des entreprises. Thomas COUTROT et Coralie PEREZ proposent ainsi de créer au sein des entreprises un nouveau temps (rémunéré) de délibération politique entre collègues sur les finalités et l'organisation du travail. Il s'agit donc d'une « réduction de travail subordonné, pour redistribuer le pouvoir de décision dans le travail »<sup>110</sup>.

Selon eux, pouvoir agir sur les événements, donner aux travailleurs le pouvoir d'agir sur ce qui régit leur travail, c'est précisément redonner du sens au travail. Toutes les expériences qui permettront la délibération démocratique sur "comment nous travaillons, pourquoi, et avec quels effets", donnent du sens au travail, et sont à promouvoir.

Dans sa résolution de juin 2023 « Le travail en question », le CESE rappelle l'importance du dialogue social, du dialogue professionnel et de l'écoute des salariés pour faire face aux défis majeurs des transformations économiques, sociales et environnementales. Il propose comme pistes pour de futurs débats : « Comment développer dans le secteur privé et la fonction publique le dialogue professionnel et l'écoute des salariés dans des espaces de discussion rénovés sur les organisations de travail ? » et « Quelle articulation entre le dialogue social et le dialogue professionnel ? »

Quelles sont les conditions d'épanouissement au travail ? Comment donner aux travailleurs les moyens d'accomplir un travail de qualité ? Ces interrogations engagent des réflexions sur la négociation, le management, les conditions de travail, l'articulation entre temps personnel et professionnel. Au centre de ces réflexions doit régner l'idée de redonner des marges de manœuvre non seulement aux individus mais aussi au collectif. Ce qui signifie du dialogue professionnel, des moments, des espaces où l'on peut discuter de son travail et faire évoluer les choses.

Pour être efficace, ce dialogue professionnel doit réunir trois conditions majeures : parler du travail réel (contenu, impact, conditions de réalisation) ; associer tous les personnels concernés ; laisser des marges de manœuvre pour agir et changer les choses.



**Le CESER soutient l'idée de permettre aux salariés de s'impliquer et de s'exprimer sur leur travail par le développement du dialogue professionnel, complémentaire du dialogue social et permis par des pratiques managériales renouvelées.**

**Le CESER propose au Conseil régional de favoriser le développement du dialogue professionnel sur le travail dans ses politiques notamment au titre de l'innovation sociale**

---

<sup>110</sup> COUTROT, Thomas, PEREZ, Coralie, *Les gens veulent un travail où l'on se sent utile et où l'on a son mot à dire* [entretien] mené par VECRIN, Anastasia, 21 septembre 2022

Dans les pays scandinaves, qui sont parmi les plus productifs et aussi les mieux classés en matière de qualité de vie au travail, la loi impose un conseil de surveillance avec 50 % de salariés. Ces derniers sont responsabilisés et donc plus motivés et engagés dans la vie de l'entreprise.

En outre, les dispositifs de partage de la valeur dans les entreprises (Cf. supra), en tant qu'ils sont basés sur des discussions et des négociations de branches ou dans les entreprises, peuvent être l'occasion de développer les relations et le dialogue entre employeurs et salariés.



**Le CESER préconise enfin de :**

- **Faire du dialogue et de la démocratie sociale un levier de l'amélioration de la qualité du travail, de l'efficacité économique et de l'attractivité des métiers.**
- **Associer systématiquement des représentants des salariés à l'élaboration de toutes les feuilles de route régionales et les politiques de filières.**
- **Intégrer dans les éco-socio-conditionnalités des aides régionales l'exigence d'information et la consultation des Comités sociaux et économiques (CSE, entreprises de plus de 50 salariés) pour plus de démocratie sociale (Cf. contribution du CESER sur le SRDEII et sur les éco-socio-conditionnalités<sup>111</sup>).**

## IV.4 Développer les liens avec les territoires en améliorant les conditions de mobilité et l'aménagement du territoire

### 1. Améliorer les conditions de mobilité en Nouvelle-Aquitaine

L'amélioration des conditions de mobilité dans les territoires néo-aquitains participera à améliorer l'environnement de l'emploi. Pour autant, celle-ci doit s'inscrire dans un schéma global de développement des mobilités, favorisant le report modal et la décarbonation des déplacements.



**Dans cette perspective, le CESER appelle à développer une offre de transports publics de qualité, adaptée aux besoins des territoires. Priorité doit être donnée à l'amélioration des mobilités du quotidien, dont les déplacements domicile-travail. Cela passe notamment par :**

- **La modernisation et le développement du réseau ferroviaire, avec en priorité la pérennisation des infrastructures existantes, souvent dégradées ;**
- **Le développement et l'amélioration de l'offre (ferroviaire, routière, urbaine..., selon les besoins et spécificités des territoires), afin de pouvoir proposer des solutions complètes de mobilité, du premier au dernier kilomètre, s'appuyant sur l'intermodalité et la complémentarité de l'ensemble des modes de transport ;**
- **L'adaptation de l'offre de transports aux besoins des travailleurs, des personnes en formation ou en recherche d'emploi. Au-delà de la fréquence et des temps de parcours, la fiabilité des circulations**

<sup>111</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, [Contribution sur la révision du SRDEII](#), mars 2022 et [Contribution en faveur des éco-socio-conditionnalités dans les dispositifs régionaux](#), octobre 2022

est un enjeu essentiel : des retards récurrents du fait de trains supprimés ou en retard peut en effet mettre un salarié en difficulté vis-à-vis de son employeur. Parmi les autres points d'attention, la desserte des zones d'activités, encore souvent insuffisante, ainsi que l'adaptation des dessertes aux besoins des travailleurs aux horaires décalés. Il s'agit également de renforcer et/ou de mieux faire connaître les tarifications adaptées aux déplacements domicile-travail (abonnements spécifiques, forfait mobilité durable...).

- La prise en compte de la situation particulière des étudiants, qui ne bénéficient pas de la même prise en charge des frais de transport suivant leur formation. Une analyse de cette situation permettrait de construire l'accompagnement plus efficient en particulier sur les métiers en tension.

Le développement des réseaux de transports ne pourra toutefois suffire à répondre à l'ensemble des besoins des déplacements des salariés/travailleurs indépendants. C'est en particulier le cas dans les territoires peu denses, où l'habitat dispersé fait obstacle au développement des transports collectifs ; dans ces endroits, la voiture est souvent le seul mode de transport pour aller travailler. D'autres solutions, complémentaires, doivent donc être recherchées.

Il s'agit par exemple :

- De promouvoir l'innovation, le développement de « nouvelles » formes de mobilité (covoiturage, autopartage, lignes éphémères...), adaptées aux mobilités du quotidien ;
- D'encourager et de soutenir le transport social, les initiatives de solidarité pour la mobilité des personnes sans solution de déplacement, comme par exemple le prêt de véhicules ;
- De développer les mobilités douces : étendre les aménagements urbains, pour proposer des itinéraires cyclables ou piétons identifiés, faciles d'accès et sécurisés ;
- De développer les infrastructures connexes : bornes de recharge électrique, aires de covoiturage, espaces de stationnement gratuit à proximité des bassins d'emploi et/ou des relais de mobilité...
- De communiquer plus fortement sur l'aide au permis de conduire proposée par le Conseil régional afin d'augmenter le nombre de bénéficiaires.

L'accès à la mobilité des publics fragiles constitue, pour le CESER, un enjeu essentiel. Il attire, par exemple, l'attention sur la mise en place de ZFE-m dans les agglomérations de plus de 4 150 000 habitants d'ici 2025, qui pourraient de fait exclure les travailleurs précaires. **La question de l'accompagnement des personnes les plus précaires à l'acquisition de véhicules moins polluants se trouve ainsi posée. Le CESER souligne également la nécessité d'un accompagnement des structures de mobilité solidaire ou inclusive pour acquérir des flottes de véhicules plus propres.**

Les personnes en formation peuvent également se trouver confrontées à des difficultés de mobilité, lorsque leur lieu de formation est éloigné de leur domicile, ou encore lorsqu'elles doivent réaliser des stages dans des lieux éloignés de leur établissement de formation. **Des dispositifs de prise en charge, au moins partielle, des frais de déplacement pourraient ainsi être développés.**

Les entreprises doivent s'impliquer davantage dans la mobilité de leurs salariés, il s'agit par exemple :

- D'inciter et d'accompagner les entreprises à élaborer des plans de mobilité des entreprises en concertation avec les collectivités locales, encore trop peu développés ;
- De promouvoir des démarches collectives, permettant une mutualisation des solutions à mettre en place, à travers des plans de mobilité inter-entreprises (par exemple à l'échelle d'une zone d'activités) ;

- **D'encourager la réflexion sur l'adaptation des horaires de travail, afin d'éviter ou de lisser les pics de circulation ou les pointes dans les transports collectifs.**

## 2. Repenser l'aménagement du territoire pour réduire les besoins de mobilité

La « mobilité du quotidien » est étroitement dépendante de la manière dont sont aménagés les territoires. Le rapport du CESER consacré à « *La maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine* »<sup>112</sup> l'a montré : la Nouvelle-Aquitaine, plus encore que d'autres régions, se caractérise par un modèle d'urbanisation particulièrement consommateur d'espaces. Au-delà des facteurs démographiques, qui ne suffisent à expliquer cette situation, la consommation d'espaces est étroitement liée à notre manière d'habiter le territoire. Les formes urbaines, induites par les stratégies de localisation des ménages et des entreprises, déterminent en effet l'intensité de l'artificialisation.

Le fort développement ces dernières décennies de la périurbanisation, favorisé par la généralisation de l'usage automobile, en est un facteur clé. Cet étalement urbain diffus est d'abord celui des populations attirées par les qualités du cadre de vie prêté aux espaces périurbains, mais aussi parfois contraintes de s'installer, compte tenu des coûts du foncier et de l'immobilier dans certains centres urbains, de plus en plus loin en périphérie : l'exemple de la métropole bordelaise est de ce point de vue riche d'enseignements. La périurbanisation est aussi celle des emplois, avec des phénomènes de « dédensification » des lieux qui concentrent les emplois. On a ainsi vu se multiplier, en frange des villes, de nouvelles polarités périurbaines, liées à l'implantation des entreprises.

Ce « modèle » extensif d'occupation des sols induit un accroissement des distances parcourues, notamment pour les trajets domicile-travail, en même temps qu'il génère, dans ces territoires insuffisamment denses pour développer un réseau performant de transport, une forte dépendance à l'automobile.

Mobiliser les espaces sur le parcours domicile-travail de l'usager (zones d'emplois et d'intermodalité) en y intégrant une offre de services complémentaires : garde d'enfants, conciergerie, commerces, pratiques sportives ... permettrait également de réduire les parcours et d'optimiser le temps de trajet.

**Plus généralement, repenser notre « modèle » d'aménagement du territoire est donc indispensable pour réduire durablement les besoins de mobilité du quotidien et, en particulier, limiter ainsi l'un des principaux freins à l'accès à l'emploi. Le CESER invite, dans son rapport sur *la maîtrise du foncier*, à changer la manière de penser l'aménagement de l'espace. L'enjeu est de maîtriser drastiquement l'étalement urbain, qui favorise l'usage du véhicule individuel et allonge les déplacements, et de mieux articuler logements et emplois, en privilégiant la mixité des espaces plutôt que leur spécialisation, génératrice de déplacements. Pour cela, il faudrait pouvoir proposer une offre de logements, de cadre de vie qualitatif, accessibles aux zones d'emplois, compatibles avec l'ensemble des différents niveaux de rémunération. Les solutions peuvent être multiples, l'équilibre se trouvant entre coût du logement, coût du transport, et temps de transport.**

---

<sup>112</sup> CESER Nouvelle-Aquitaine, [Maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine](#), 2019, 186 p.

### 3. Autres points :

**Concernant le logement**, le CESER Nouvelle-Aquitaine rejoint le CESE qui propose dans son rapport précité de demander à Action Logement d'étudier, dans le cadre de la convention quinquennale négociée avec l'Etat, des mesures permettant de favoriser le parcours résidentiel des salariés des secteurs les plus exposés aux difficultés de recrutement. Une attention particulière devra être portée aux saisonniers, alternants et, plus généralement, aux salariés en situation de précarité. La situation des agents publics, dans les trois versants de la fonction publique, ne devra pas être oubliée.

D'autre part, afin que les employeurs puissent aider leurs salariés à trouver des logements, particulièrement dans les zones denses, le contingent préfectoral, fixé à 30% du total des logements de chaque programme HLM, pourrait être baissé au profit des employeurs. Ceci participerait également au règlement des difficultés de mobilité décrits précédemment.

**La Responsabilité territoriale des entreprises (RTE)** : L'entreprise doit s'impliquer dans son territoire au-delà de la création d'emploi, en œuvrant, aux côtés des collectivités, à la résolution de problèmes concrets liés à la mobilité, au logement ou à la santé. Ceci avec les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) institués par la loi de juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS), groupement fédérant une pluralité d'acteurs, qui vont des collectivités aux entreprises de l'ESS, en passant par les PME, les centres de recherche ou les instituts de formation.



# ANNEXES

## Conseiller.e.s ayant participé à la rédaction du rapport...

Président : Daniel BRAUD  
 Rapporteuse : Valérie FREMONT  
 Secrétaire : Anne COUVEZ

| <b>Collège 1</b><br><i>Activités non salariées</i> | <b>Collège 2</b><br><i>Organisations représentatives des salariés</i> | <b>Collège 3</b><br><i>Organismes et association participant à la vie collective de la région</i> | <b>Collège 4</b><br><i>Personnalités qualifiées</i> |
|--|---|---|---|
| AIGRON Lucie                                       | AGOSTINI Jean-François  | AUDIGUET Nathalie   | MENOU François-Xavier                               |
| BRAUD Daniel                                       | BRISSAUD Christophe   | CHEVILLON Dominique   | ROUX Bernard  |
| BODIN Gaëtan                                       | CHAUTRU Lionel  | COUVEZ Anne   |   |
| CAZALE Jean-Baptiste                               | DEBAERE Patrick   | EWALD Jean-Marc   |   |
| DEMIER Bertrand                                    | FREMONT Valérie   | PIERRE Benoît   |   |
| DUFAU Bernard                                      | LIBOUTET Marie-Pierre   | RENOUX Denis  |   |
| ESTRADE Guy  | MARCHAT Laurent   | REY Serge   |   |
| FAUCHER Eric                                       | RABUSSIÉR Christophe  | ROSSARD Marie-Claude  |   |
| GARAT Benoît                                       | RUIZ Julien   | TAPINOS Ariane  |   |
| GROS Jean-Pierre                                   | SAEZ-PAYENCET Cécile  | VIDAL Norbert   |   |
| HUMBERT Sophie                                     | SOLUREAU André-Marc   |   |   |
| JECKO Jean-René                                    |   |   |   |
| JURADO Nilda                                       |   |   |   |
| LAPORTE Nathalie                                   |   |   |   |
| LOUGE Jacques                                      |   |   |   |
| PHAM Trang   |   |   |   |
| PLUMAT Laëtizia                                    |   |   |   |
| SEGUIN Patrick                                     |   |   |   |
| TARJUS Catherine                                   |   |   |   |

Chargé de mission : Stéphane DELAGE  
 Assistante de commission : Emilie DECAP  
 Documentaliste : Béatrice GAMIN

## Liste des auditionné.e.s

Le CESER remercie tout particulièrement les personnes ayant accepté d'intervenir dans le cadre du processus d'auditions :

### 11 juillet 2022

- **Jean-Marc DANIEL**, Economiste, Professeure émérite à l'Ecole supérieure de commerce de Paris (ESCP) Business School.

### 13 septembre 2022

- **Marie-Anne DUJARIER**, Professeure de sociologie à l'Université Paris Cité

### 16 décembre 2022

- Représentants de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère du Travail :
  - **Elizabeth ALGAVA**, Responsable du département Conditions de travail et santé
  - **Mikael BEATRIZ**, statisticien, Chef-Adjoint du département Conditions de travail et santé
  - **Louis-Alexandre ERB**, chargé d'études
  - **Théo FOLLIS**, Apprenti

### 5 janvier 2023

- **Thomas COUTROT**, Economiste, Co-fondateur des Economistes Atterrés, et ancien responsable du Département « Conditions de travail et Santé » de la Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques (DARES) du Ministère du Travail.
- Représentants du secteur du bâtiment et des travaux publics :
  - **Eric COUTANT**, Président du Centre de Formation des Apprentis BTP Nouvelle-Aquitaine et Président de la Commission Formation à la Fédération Française du Bâtiment de Nouvelle-Aquitaine (FFB N-A)
  - **Pascal GOUMY**, Secrétaire général de la FFB N-A
  - **Sylvain LECOQ**, Secrétaire général de la Fédération des Travaux Publics de Nouvelle-Aquitaine
  - **Jean-Bernard MARON**, Administrateur de la FFB N-A et Conseiller du CESER Nouvelle-Aquitaine
  - **Pascal MEL**, Gérant d'une entreprise artisanale de charpente dans le Lot-et-Garonne
  - **Sébastien PERRUCHOT**, Directeur de la Cellule Economique Régionale de la Construction (CERC)
  - **Nicolas TRICARD**, Directeur de l'agence Nouvelle-Aquitaine de l'Organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP N-A)

# Médiagraphie

## RAPPORTS, ÉTUDES, ANALYSES, AVIS, NOTES

DARES, 2022. *Quels sont les usages des contrats courts, Pratiques et points de vue d'employeurs et de salariés.*

DARES, 2021. Consultable sur [Quels sont les usages des contrats courts ? \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr)

France Stratégie/DARES, 2023. *Les métiers en 2030, quelles perspectives de recrutement en région ?*. France Stratégie, DARES, janvier 2023. Consultable sur [Les métiers en 2030: quelles perspectives de recrutement en région ?](#)

CESER Pays de la Loire, 2021. *Saisine régionale sur l'emploi / Métiers en tension*. CESER Pays de la Loire, octobre 2021. Consultable sur [Rapport-Emploi-CESER-web.pdf \(paysdelaloire.fr\)](#)

COUTROT, Thomas, 2022. *Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?*. DARES, Analyse n°26, 22 juin 2022. Consultable sur [Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2020. *Développement économique et métropolisation : Mieux tirer parti de la diversité pour favoriser le développement des territoires et leur complémentarité*. CESER Nouvelle-Aquitaine, juin 2020. Consultable sur [Ceser Nouvelle-Aquitaine \(ceser-nouvelle-aquitaine.fr\)](#)

DARES, 2018. *Comparaisons européennes des durées du travail : illustration pour huit pays, Document d'études n°220*. DARES, 2018. Consultable sur [Comparaisons européennes des durées du travail.docx \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2022. *Contribution du CESER sur la révision du SRDEII*. CESER Nouvelle-Aquitaine, mars 2022. Consultable sur <https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/publication/le-ceser-participe-la-reecriture-du-srdeii-pour-la-reorientation-de-leconomie>

Contributive, 2021. *L'activité contributive : cet invisible qui fait tourner le monde*. Contributive, 2021. Consultable sur <https://contributive.org/fr/directory/2954/chapter/lactivite-contributive-cet-invisible-qui-fait-tourner-le-monde-2954>

France Bénévolat, 2022. *L'évolution de l'engagement bénévole associatif en France, de 2010 à 2022*. IFOP, 2022. Consultable sur [https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/actualites/NOTE\\_COMPLETE\\_FranceBenevolat-IFOP-2022\\_DEF1705.pdf](https://www.francebenevolat.org/sites/default/files/actualites/NOTE_COMPLETE_FranceBenevolat-IFOP-2022_DEF1705.pdf)

PARENT-THIRION, Agnès, BILETTA, Isabella, DEMETRIADES, Stavroula, GALLIE, Duncan, ZHOU, Ying, 2020. *Comment la participation des salariés au processus décisionnel bénéficie-t-elle aux organisations ?* Eurofound,

2020. Consultable sur <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/policy-brief/2020/how-does-employee-involvement-in-decision-making-benefit-organisations>

BERGERON, Henri, HEFEZ, Serge, SENIK, Claudia, 2022. *Crise du travail et crise de l'avenir*. Note thématique n°4. CFTD / Fondation Jean Jaurès, 2022. Consultable sur [https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2022-12/note\\_thematique\\_4\\_-\\_crise\\_du\\_travail\\_et\\_crise\\_de\\_lavenir.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2022-12/note_thematique_4_-_crise_du_travail_et_crise_de_lavenir.pdf)

Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017. *Automatisation, numérisation et emploi*. Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017. Consultable sur [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-synthese-tome\\_2-automatisation-numerisation-emploi-septembre-2017.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-synthese-tome_2-automatisation-numerisation-emploi-septembre-2017.pdf)

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2020. *Un plan cybersécurité en Nouvelle-Aquitaine*. CESER Nouvelle-Aquitaine, 2020. Consultable sur <https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/publication/un-plan-cybersecurite-en-nouvelle-aquitaine>

METTLING, Bruno, 2015. *Transformation numérique et vie au travail*. CJD, 2015. Consultable sur [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_mettling\\_-\\_transformation\\_numerique\\_vie\\_au\\_travail.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_mettling_-_transformation_numerique_vie_au_travail.pdf)

Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017. *Automatisation, numérisation et emploi, Tome 3 : l'impact sur le travail*. Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017. Consultable sur [https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-synthese-tome\\_3-automatisation-numerisation-emploi-decembre-2017.pdf](https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-synthese-tome_3-automatisation-numerisation-emploi-decembre-2017.pdf)

Conseil d'analyse Economique, 2020. *Lutter contre les discriminations sur le marché du travail*. Conseil d'analyse Economique, 2020. Consultable sur <https://www.cae-eco.fr/Lutter-contre-les-discriminations-sur-le-marche-du-travail-513>

BON-MAURY, Gilles, DHERBECOURT, Clément, FLAMAND, Jean, GILLES, Cristel, BRUNEAU, Catherine, DIALLO, Adama, TRANNOY, Alain, 2016. *Le coût des discriminations*. France Stratégie, 2017. Consultable sur <https://www.cae-eco.fr/Lutter-contre-les-discriminations-sur-le-marche-du-travail-513>

CESE, 2023. *Travail, Santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?*

CESE, 2023. *Environnement : comment les employeurs répondent aux attentes des nouvelles générations*. Consultable sur <https://www.lesechos.fr/thema/articles/environnement-comment-les-employeurs-repondent-aux-attentes-des-nouvelles-generations-1936868>

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2020. *L'orientation tout au long de la vie*. Consultable sur [https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2021-01/20210128\\_RapportOTLVModifie\\_web.pdf](https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2021-01/20210128_RapportOTLVModifie_web.pdf)

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2019. *Maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine*. Consultable sur [https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2019-09/Rapport\\_Foncier\\_Web\\_1.pdf](https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2019-09/Rapport_Foncier_Web_1.pdf)

## OUVRAGES

STIEGLER, Bernard, 2015. *L'emploi est mort, vive le travail ! Entretien avec Ariel KYROU*. Ed. des Mille et une nuits, 20 mai 2015

Des COURRIERES Violaine, 2023. *Le Management totalitaire*. Ed. Albin Michel, 25 janvier 2023

COUTROT Thomas, PEREZ Coralie, 2022. *Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*. Ed. Seuil, 2022, 160 p.

SIMMEL, Georg, 1998. *La Gratitude*. Ed. de la MSH, 1998, 128p.

## ARTICLES DE PRESSE

Direction de l'information légale et administrative (Première ministre), « Zones à faibles émissions mobilité (ZFE-m) : 11 métropoles concernées en 2022 », Service-Public.fr, 4 novembre 2022. Disponible sur [Lutte contre la pollution de l'air -Zones à faibles émissions mobilité \(ZFE-m\) : 11 métropoles concernées en 2022 | Service-public.fr](#)

MINISTERE DE LA TRANSITION ECOLOGIQUE ET DE LA COHESION DES TERRITOIRES, « Zones à faibles émissions mobilité : les mesures pour lutter contre la pollution de l'air », Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires, 24 octobre 2022. Disponible sur [Zones à faibles émissions mobilité : les mesures pour lutter contre la pollution de l'air | Ministères Écologie Énergie Territoires \(ecologie.gouv.fr\)](#)

LE BOLZER, Julie, 2022. «Hybridation, digital, inclusion... Les nouveaux paramètres clés pour recruter», Les Echos, 18 juillet 2022. Consultable sur [Hybridation, digital, inclusion... Les nouveaux paramètres clés pour recruter | Les Echos](#)

BAUMLIN Flora, BENDAVID Romain, « je t'aime, moi non plus » : les ambivalences du nouveau rapport au travail », Fondation Jean Jaurès, janvier 2023. Consultable sur <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/>

Agence de développement et d'innovation Nouvelle-Aquitaine (ADI N-A), « Investissements étrangers 2022 en Nouvelle-Aquitaine : la région a continué d'attirer », Communiqué de presse, février 2023. Consultable sur <https://www.adi-na.fr/actualites/investissements-etrangeurs-2022-en-nouvelle-aquitaine-la-region-a-continue-dattirer.html>

POESY, Emma, « La logique de rentabilité financière a tué l'engagement en entreprise », Welcome to the jungle, 2023. Consultable sur <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/rentabilite-financiere-desengagement-entreprise-management-totalitaire>

VERNAY, Stéphane, Dominique Méda : « Il fallait améliorer le travail avant de réformer les retraites », Ouest-France, 2023. Consultable sur <https://www.ouest-france.fr/economie/retraites/entretien-dominique-meda-il-fallait-ameliorer-le-travail-avant-de-reformer-les-retraites-db67228c-a713-11ed-9512-c1edba2ba438>

LARROQUE Damien, RAVALLEC Céline, « L'absence de sens du travail nuit à la santé des salariés » Travail et sécurité n°845, 2023. Consultable sur <https://www.travail-et-securite.fr/ts/845/GE/coralie-perez-l-absence-de-sens-du-travail-nuit-a-la-sante-des-salaries.html>

EVENO Clémentine, JACKOWSKI, Nina, « Ruptures conventionnelles : l'autre versant de la « grande démission » », Libération, 2022. Consultable sur [https://www.liberation.fr/economie/social/ruptures-conventionnelles-lautre-versant-de-la-grande-demission-20220922\\_263JKUAPEBD2DETZH5DVHPO62Q/](https://www.liberation.fr/economie/social/ruptures-conventionnelles-lautre-versant-de-la-grande-demission-20220922_263JKUAPEBD2DETZH5DVHPO62Q/)

BEYLER, Neïla, « ChatGPT et l'IA menacent 300 millions d'emplois dans le monde », Les Echos, 2023. Consultable sur <https://www.lesechos.fr/tech-medias/intelligence-artificielle/chatgpt-et-lia-menacent-300-millions-demplois-dans-le-monde-selon-goldman-sachs-1919968>

RIAUD, Mathilde, « Comment les employeurs répondent aux attentes des nouvelles générations », Les Echos, 2023. Consultable sur <https://www.lesechos.fr/thema/articles/environnement-comment-les-employeurs-repondent-aux-attentes-des-nouvelles-generations-1936868>

TACHOT, Aurélie, « La RSE : un critère regardé par les candidats ? », Figaro recruteur, 2023. Consultable sur <https://recruteur.lefigaro.fr/article/la-rse-un-critere-regarde-par-les-candidats/>

De COMARMOND, Leïla, 2022. « Salaires : 85 % des branches de nouveau en dessous du SMIC à partir du 1er mai », Les Echos, 29 avril 2022. Disponible sur <https://www.lesechos.fr/economie-france/social/salaires-85-des-branches-de-nouveau-en-dessous-du-smic-a-partir-du-1er-mai-1403846>

CLAVERIE, Emmanuel, 2022. « Les saisonniers de Lascaux en Dordogne pourront bientôt être hébergés pour 10 à 15 euros par mois 31 mars 2023 », Francebleu.fr, 31 mars 2023. Disponible sur <https://www.francebleu.fr/infos/economie-social/les-saisonniers-de-lascaux-en-dordogne-pourront-bientot-etre-heberges-pour-10-a-15-euros-par-mois-7042900>

CALAIS, Marion, 2023. « Semaine de 4 jours à 32 heures : est-ce possible pour tous ? », RTL.fr, 2 février 2023. Disponible sur <https://www.rtl.fr/actu/economie-consommation/semaine-de-4-jours-a-32-heures-est-ce-possible-pour-tous-7900231803>



MONNIER, Pierre, BFMTV, Bloomberg, 2023. Un Nobel d'économie l'assure : ChatGPT pourrait nous permettre de moins travailler. Disponible sur [https://www.bfmtv.com/tech/intelligence-artificielle/pour-le-nobel-d-economie-2010-chat-gpt-pourrait-rendre-possible-la-semaine-de-quatre-jours\\_AV-202304050472.html](https://www.bfmtv.com/tech/intelligence-artificielle/pour-le-nobel-d-economie-2010-chat-gpt-pourrait-rendre-possible-la-semaine-de-quatre-jours_AV-202304050472.html)

ZEMMOUR, Michaël, Clique TV, 2023. De l'embauche à la retraite, qui profite du travail ? T'as Capté. 2023. Disponible sur <https://www.youtube.com/watch?v=QsfhaI3C53A>

## STATISTIQUES, ENQUÊTES

CPME, 2022. *La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME*. 22 novembre 2022. Disponible sur [La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME | CPME](#)

POLE EMPLOI, 2023. *Besoin en main d'œuvre*. 2023. Disponible sur [Pole emploi BMO 2023 \(pole-emploi.org\)](#)

DARES, 2023. *Les emplois vacants*. 17 mars 2023. Disponible sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-emplois-vacants>

POLE EMPLOI, 2023. *Demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi au 1er trimestre 2023*. Avril 2023. Disponible sur <https://statistiques.pole-emploi.org/stmt/publication>

INSEE, 2023, *Taux de chômage selon le sexe et l'âge*. 14 février 2023. Disponible sur [Taux de chômage selon le sexe et l'âge | Insee](#)

INSEE, 2022. *Activité, emploi et chômage en 2021 et en séries longues*. 22 juillet 2022. Disponible sur [Une photographie du marché du travail en 2021 – Activité, emploi et chômage en 2021 et en séries longues | Insee](#)

POLE EMPLOI, 2023. *Panorama pour le territoire Nouvelle-Aquitaine*. 2023. Disponible sur <https://dataemploi.pole-emploi.fr/panorama/REG/75>

DARES, 2022. *L'emploi intérimaire rebondit au 3ème trimestre 2022*. 2022. Disponible sur [L'emploi intérimaire rebondit au 3e trimestre 2022 \(+1,9 %\) | DARES \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)

POLE EMPLOI, 2022. *Offres et difficulté de recrutement*. 2022. Disponible sur [Les offres d'emploi pour le territoire NOUVELLE-AQUITAINE \(Région\) | Data Emploi \(pole-emploi.fr\)](#)

Observatoire des inégalités, 2022. *Un quart des personnes en temps partiel souhaiteraient travailler plus*. 9 novembre 2022. Disponible sur [Un quart des personnes en temps partiel souhaiteraient travailler plus \(inegalites.fr\)](#)

INSEE, 2022. *Une insertion professionnelle plus fragile qu'ailleurs pour les jeunes*. Analyses Nouvelle-Aquitaine, n°121, juillet 2022. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6471681>

MATINET, Béryl, ROSANKIS, Élodie, 2020. *Les expositions aux risques professionnels dans la fonction publique et le secteur privé en 2017*. Enquête SUMER 2017, décembre 2019. Disponible sur [https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/enquete\\_sumer.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/enquete_sumer.pdf)

APEC, 2022. *Pratiques de recrutements des cadres 2022*. Juin 2022. Disponible sur [Pratiques recrutement 30\\_05\\_2022.indd \(apec.fr\)](https://www.apec.fr/IMG/pdf/Pratiques_recrutement_30_05_2022.indd)

CPME, 2022. *La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME*. CPME, novembre 2022. Disponible sur [La situation de l'emploi et des salaires dans les TPE/PME | CPME](https://www.cpme.fr/IMG/pdf/La_situation_de_l_emploi_et_des_salaires_dans_les_TPE_PME_2022.pdf)

DARES, 2018. *Comparaisons européennes des durées du travail : illustration pour huit pays*, Document d'études n°220. 2018. Disponible sur [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de\\_220\\_comparaisons\\_europeennes\\_des\\_durees\\_du\\_travail.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/de_220_comparaisons_europeennes_des_durees_du_travail.pdf)

ANACT, 2022. *Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens*. 2022. Disponible sur <https://www.anact.fr/sondage-4-actifs-sur-10-envisagent-de-changer-demploi-pour-un-travail-qui-aurait-plus-de-sens>

COUTROT, Thomas, PEREZ, Coralie, 2021. *Quand le travail perd son sens*. DARES, Août 2021. Disponible sur [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares\\_DE\\_Quand-le-travail-perd-son-sens\\_249.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares_DE_Quand-le-travail-perd-son-sens_249.pdf)

DARES, 2021. *Quand le travail perd son sens*, Document d'étude n°249. 2021. Disponible sur [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares\\_DE\\_Quand-le-travail-perd-son-sens\\_249.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares_DE_Quand-le-travail-perd-son-sens_249.pdf)

DARES, 2022. *Les ruptures conventionnelles en 2021*, Résultats n°37. 2022. Disponible sur [https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/6149b3a47d8f40a443553b3cc0516bcd/DR\\_Ruptures%20Conventionnelles\\_.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/6149b3a47d8f40a443553b3cc0516bcd/DR_Ruptures%20Conventionnelles_.pdf)

INSEE, 2022. *Femmes et hommes, l'égalité en question*. INSEE références, 2022. Disponible sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6047733?sommaire=6047805#:~:text=en%20%25-Figure%201%20%2D%20Activit%C3%A9%20et%20emploi%20selon%20le%20sexe%2C%201%27,des%2015%2D24%20ans%20actifs>.

GAUTIER, Erwan, 2023. *Les hausses de salaires négociés : quel bilan pour l'année 2022 ?* Banque de France, janvier 2023. Consultable sur <https://blocnotesdeleco.banque-france.fr/billet-de-blog/les-hausses-de-salaires-negociés-quel-bilan-pour-lannée-2022>

MARTINOT, Bertrand, THOMAS-BARBOIS Lisa, 2023. *Les Français au travail : dépasser les idées reçues*. Institut Montaigne , février 2023. Consultable sur [https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues#faq19951\\_1](https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues#faq19951_1)

## SITES WEB

Service-public.fr, 01janvier 2023, *Stage d'un étudiant en milieu professionnel* [En ligne]. Disponible sur <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16734>

## LOIS, DÉCRETS, ORDONNANCES, ARRÊTÉS

MINISTERE DU TRAVAIL, 2023. *La rupture conventionnelle du contrat de travail à durée indéterminée*. Disponible sur <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-rupture-du-contrat-de-travail/article/la-rupture-conventionnelle-du-contrat-de-travail-a-duree-indeterminee>

## COLLOQUES

Observatoire régional de la santé Nouvelle-Aquitaine, « Mobilisation collective pour la jeunesse face au risque suicidaire », Point épidémiologique présenté lors du colloque du 18/11/2022.

## Liste des abréviations et acronymes

|         |   |
|---------|---|
| ADIE    | Association pour le Droit à l'Initiative Economique   |
| AFNOR   | Association française de normalisation  |
| ANACT   | Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail                                |
| ANI     | Accord national interprofessionnel  |
| ANDRH   | Association nationale des Directeurs/trices des Ressources Humaines                           |
| APEC    | Association pour l'emploi des cadres  |
| ARGAT   | Association régionale des grands acteurs touristiques   |
| BMO     | Besoin de main d'œuvre  |
| BTP     | Bâtiment travaux publics  |
| CAE     | Conseil d'analyses économiques  |
| CCI     | Chambre de commerce et d'industrie  |
| CDD     | Contrat à durée déterminée  |
| CDI     | Contrat à durée indéterminée  |
| CFP     | Congé de formation professionnelle  |
| CFP     | Contribution à la formation professionnelle   |
| CNAM    | Conservatoire national des arts et métiers  |
| CNRS    | Centre national de la recherche scientifique  |
| COE     | Conseil d'orientation pour l'emploi   |
| CPER    | Contrat de Plan Etat-Région   |
| CPF     | Compte personnel de formation   |
| CPME    | Confédération des petites et moyennes entreprises   |
| CPRDFOP | Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles |
| CRT     | Comité régional du tourisme   |
| CSSCT   | Commission santé, sécurité et conditions de travail   |

|        |   |
|--------|---|
| DAP    | Dispositif d'assistance physique  |
| DARES  | Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques                      |
| DITP   | Direction de l'Intelligence territoriale et de la prospective                                 |
| DREETS | Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités                 |
| ENA    | Ecole nationale d'administration  |
| ESS    | Economie sociale et solidaire   |
| ETI    | Entreprises de taille intermédiaire   |
| EURL   | Entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée  |
| FRHPA  | Fédération régionale de l'hôtellerie de plein air   |
| GE     | Groupement d'Employeurs   |
| GPEEC  | Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences                          |
| IA     | Intelligence artificielle   |
| IFOP   | Institut Français d'Opinion Publique  |
| INSEE  | Institut national de la statistique et des études économiques                                 |
| ISO    | International Organization for Standardization - Organisation internationale de normalisation |
| MLF    | Mouvement de Libération des Femmes  |
| MSA    | Mutualité sociale agricole  |
| MSH    | Maison des sciences de l'Homme  |
| OCDE   | Organisation de Coopération et de Développement Economiques                                   |
| OIT    | Organisation Internationale du travail  |
| OPCO   | Opérateur de Compétences  |
| PIAAC  | Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes                        |
| PIB    | Produit intérieur brut  |
| PTCE   | Pôles territoriaux de coopération économique  |
| RSA    | Revenu de solidarité active   |

|        |   |
|--------|---|
| RSE    | Responsabilité sociétale des entreprises  |
| RSO    | Responsabilité sociétale des organisations  |
| RTE    | Responsabilité territoriale des entreprises   |
| SARL   | Sociétés à responsabilité limitée   |
| SCOP   | Sociétés Coopératives et Participatives de Production                                 |
| SMIC   | Salaire minimum de croissance   |
| SPSTI  | Services de Prévention et de Santé au Travail Interentreprise                         |
| Sumer  | Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels         |
| TMS    | Trouble musculo-squelettiques   |
| TPE    | Très petites entreprises  |
| UE     | Union Européenne  |
| UMIHNA | Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie Nouvelle Aquitaine                |
| URSAFF | Union de recouvrement des cotisations de Sécurité sociale et d'allocations familiales |
| VAE    | Validation des acquis de l'expérience   |
| ZFE-m  | Zone à faibles émissions mobilité   |

# Interventions en séance plénière

## Intervention de Camille de AMORIN BONNEAU

### CPME

Les entreprises, comme tous les acteurs de notre société, sont impactées par les enjeux et nécessaire changements environnementaux, technologique et sociétaux.

L'entreprise est un projet collectif qui engage tous ces acteurs qu'ils soient dans des rôles d'actionnaires, de dirigeants ou de salariés.

Nous avons la chance, en France de pouvoir faire vivre ces projets collectifs avec différents modèles de l'EURL à SCOP, de la TPE à la grande entreprise. Il n'y a pas de modèle unique qui soit la solution ultime, cela représenterait même un danger. Car oui c'est bien une chance cette diversité, car elle permet une richesse de projet dans une diversité de formes permettant à chacun de trouver ce qui lui correspond à différent moment de sa vie.

Oui, certains types de management sont à l'origine de souffrances au travail, et nous les combattons. Il faut aussi considérer que certaines activités, certains métiers auront intrinsèquement une part de pénibilité, alors comment « compenser » justement cette pénibilité ? Que le métier soit considéré « dur » ne veut pas nécessairement dire que le management est « maltraitant ».

Il y a plusieurs confusions, raccourcis, de ce type tout au long du rapport qui ciblent systématiquement l'entreprise.

Par exemple sur le bénévolat au profit exclusif des entreprises. Bien que d'autres typologies d'acteurs dont des acteurs publics en « profite ». D'ailleurs les acteurs associatifs sont aussi en difficulté d'engagement de bénévoles avec des constats similaires à ceux fait dans l'emploi.

Les attentes des jeunes sont souvent mises en avant dans le rapport mais ce que nous constatons au quotidien dans nos entreprises et différents : ce n'est pas une question de génération, plutôt d'époque.

Alors qu'il y a toute une partie sur la formation, pour le numérique seul le dialogue social est déployé en solution. Alors que la formation est là aussi grandement nécessaire pour ensuite pouvoir initier le dialogue social.

La disproportion du développement des causes profondes à la perte de sens au travail est également significative.

La question du sens au travail se pose aussi pour les dirigeants, qui parfois, alors que le marché est en croissance, choisissent volontairement de ne pas suivre cette croissance par des recrutements. Comme indiqué dans le rapport, certains créateurs se tournent vers une forme de travail indépendant mais précaire.

Quels efforts, changements et solutions permettront d'aller vers des entreprises où il fait bon travailler tout en contribuant au modèle social solidaire français de manière juste ?

Oui, le contexte est incertain, cela implique des prises de risques, des initiatives nouvelles pour avancer. Cette posture demande un savoir-être bien ancré chez nombre de dirigeantes et dirigeants d'entreprise. Les changements sont nécessaires et par toutes et tous. Et surtout du temps, de la formation, pour arbitrer chaque choix face aux transitions, au regard du bénéfice-risque à court, moyen et long terme dans le dialogue.

L'entreprise et ses dirigeantes et dirigeants peuvent impulser, initier et l'ensemble des membres doivent aussi faire leur part.

L'enjeu qui s'annonce est aussi le rapport collectif au travail et ce à quoi ce collectif contribue : répartition de la richesse, qualité de vie, accompagnement des transitions, intégration, responsabilités sociétale et environnemental...

Les entreprises peuvent avoir un impact sur nombre de ces champs mais ne pourront à elles seules porter et répondre à tous les enjeux sociétaux que nous vivons.

## Intervention de GUY ESTRADE

### Chambre d'agriculture Nouvelle Aquitaine

AU NOM DES TROIS **CHAMBRES CONSULAIRES DE NOUVELLE AQUITAINE** (Chambre d'Agriculture, Chambre de Commerce et d'Industrie et Chambre des Métiers et de l'Artisanat)

Il ne se passe pas un jour sans que nos 3 Chambres consulaires soient interpellées par les difficultés de recrutement que rencontrent nos 500 000 entreprises de Nouvelle-Aquitaine.

Quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, dans l'Agriculture, l'Artisanat, le Commerce, l'Industrie ou les Services, les entreprises ne parviennent plus à recruter les collaborateurs dont elles ont besoin pour faire face aux commandes des clients ou pour mener à bien des projets de développement...

Si les évolutions du travail sont indispensables à analyser sous les angles sociologiques, démographiques, voire philosophiques, les conséquences des difficultés de recrutement sur le développement économique régional à court, moyen, et long terme auraient mérité d'être analysées plus en profondeur.

C'est un fait : l'économie régionale est désormais freinée par l'insuffisance de compétences et de main d'œuvre nécessaires pour les entreprises.

*L'accès aux compétences est devenu extrêmement concurrentiel pour les entreprises, avec, pour les plus petites d'entre elles, le risque de se trouver « moins compétitives » pour un certain nombre de recrutements et donc en conséquence, de manière globale, un risque de se trouver en danger.*

*Dans l'artisanat surtout, que vont devenir nos « petites entreprises » ? 50 % des chefs d'entreprises d'aujourd'hui sont d'anciens apprentis : que deviendront nos savoir-faire ?*

*A moyen terme, quels seront les effets de l'incapacité des entreprises de Nouvelle Aquitaine à répondre à certains marchés de proximité ? A l'heure des circuits courts et de la volonté de favoriser une forme de souveraineté économique régionale, notre tissu d'entreprises résistera-t-il à la concurrence d'entreprises plus éloignées ou moins « gourmandes » en ressources humaines ?*

Explorer les conséquences des difficultés de recrutement sur le développement économique régional permet de **faire émerger des préconisations de nature à inspirer les politiques publiques régionales.**

De plus, la question du « sens » du travail mérite d'être interrogée à travers l'incarnation d'une profession. **L'apprentissage** constitue à la fois une voie d'excellence pour :

- L'insertion professionnelle
- Et pour « donner du sens » professionnel aux jeunes.

Aux côtés d'un professionnel confirmé, réaliser une mission, achever une production ou recueillir la satisfaction d'un client pour le service apporté sont autant de résultats du travail qui peuvent conduire à l'accomplissement de soi !

Par ailleurs, **l'attractivité des métiers** repose sur de multiples facteurs complexes et variables selon les secteurs d'activité. Et ce, d'autant plus que les métiers se transforment rapidement, notamment pour s'adapter à toutes les transitions. De fait, **l'enjeu de l'image des métiers** auprès des jeunes et des publics en recherche d'emploi est fondamental, quel que soit le secteur d'activité.

- L'excellence des métiers de l'artisanat est célébrée dans de nombreux événements médiatisés.

- Dans l'agriculture, les employeurs considèrent que les deux premières actions prioritaires à mener pour remédier aux difficultés de recrutement consiste à revaloriser l'image des métiers agricoles et communiquer auprès des jeunes.
- Dans tous les secteurs d'activités, des entreprises se sont d'ores et déjà emparées de la question de leur propre attractivité en s'engageant dans des démarches RSE, voire de « marque employeur » ...

Au-delà des campagnes de communication, se pose également la question de **créer du lien entre les professionnels et leurs futurs salariés.**

Très concrètement, et par vocation, les Chambres consulaires de Nouvelle-Aquitaine mènent des programmes d'actions qu'il convient de soutenir, tels que le stage « Pass'Métiers » prévu au code de l'éducation (« période d'observation en milieu professionnel) et plus largement tous les dispositifs d'immersion en entreprise pour la découverte de métiers pour tous publics : stages de 3<sup>ème</sup> et PMSMP (période de mise en situation en milieu professionnel).

En conclusion, les évolutions actuelles ne condamnent pas le travail, car le travail est affirmé comme une source essentielle d'épanouissement et de sens !

C'est bien tout le paradoxe que nous vivons actuellement.

Nous voterons « pour » ce rapport, mais avec un petit goût d'inachevé.

## Intervention de Marie-Pierre LIBOUTET

### CFDT

Madame la présidente, cher.es collègues,

Le rapport a ciblé deux sujets : les métiers en tension et le travail. Vaste programme !

Concernant les métiers en tension, certains voudraient faire croire que c'est la faute à une assurance chômage trop généreuse mais les causes de ces tensions sont multiples et souvent structurelles : conditions de travail difficiles, faibles rémunérations, absence de formation et d'évolution professionnelle, etc. Les métiers qui connaissent souvent les tensions les plus fortes ont pour point commun des conditions de travail difficiles avec des horaires souvent atypiques, une reconnaissance insuffisante des compétences et de faibles rémunérations.

Le rapport souligne alors à juste titre la nécessité de revaloriser les rémunérations, d'améliorer les conditions de travail, d'anticiper les évolutions de l'emploi, d'agir sur la mixité des métiers, d'investir davantage dans les compétences, d'agir sur le logement, la mobilité et les structures d'accueil de la petite enfance. Et de mieux accompagner les demandeurs.es d'emplois.

Mais l'emploi, ce n'est pas le travail. L'emploi c'est un statut qui permet d'exercer une tâche en contrepartie de laquelle on obtient un salaire qui permet ou devrait permettre de vivre dignement. Le travail, c'est cette tâche qu'on accomplit tous les jours, qu'on produise un bien ou un service, des idées ou du matériel.

Longtemps, l'emploi a occulté la question du travail. Si cette question émerge à nouveau, c'est parce que la situation de l'emploi s'est améliorée, mais aussi parce que la crise sanitaire et la crise écologique ont incontestablement des prolongements dans le rapport que les individus entretiennent avec leur travail. Elles rappellent à quel point le travail ne se réduit pas à un emploi et à sa rémunération, mais doit être une activité vivante, utile, productrice de sens et génératrice d'identité.

Il suffirait de peu pour que le travail redevienne ce qu'il devrait être : un vecteur d'émancipation, de transformation, un levier agissant sur la société tout entière. Car si le travail est bien une donnée économique, - qui crée de la richesse -, et une donnée sociale - la façon dont on traite les travailleuses et travailleurs dit quelque chose de l'état d'une société -, il représente aussi un enjeu démocratique fondamental. Quand on est respecté, considéré dans son travail, on est moins perméable aux idées qui menacent la démocratie.

Oui, le travail est la clé de la réussite économique, écologique et démocratique. C'est la clé d'entrée de la performance économique, de l'égalité, de la justice sociale, de la transformation écologique, du pouvoir de vivre et du renouveau démocratique. C'est pourquoi il est crucial de remettre le travail au centre des réflexions et du dialogue social.

Sur le travail, six points sont essentiels pour la CFDT : la négociation de l'organisation du travail, le dialogue professionnel, une évolution du management, la conditionnalité des aides aux entreprises, davantage de moyens octroyés à la prévention et des rendez-vous réguliers pour suivre les travailleuses et travailleurs dans leurs évolutions et leurs attentes.

Parce que le rapport a commencé à approfondir la question du travail dans ses différentes dimensions et qu'il fait des propositions que nous partageons, la CFDT votera ce rapport.

Mais il y a encore du... travail ! Car, aujourd'hui, la crise de sens du travail s'articule avec une crise plus globale de l'avenir, liée notamment à la situation écologique. C'est dans cette articulation qu'il faut en chercher les voies de sortie en restaurant la possibilité d'une projection vers l'avenir, y compris au sein des organisations.

## Intervention de Myriam VIAU

### Chambre de commerce et d'industrie régionale

Madame la Présidente, chères et chers collègues,

J'ai souhaité prendre la parole à titre personnel, car je dois l'avouer, j'ai été peinée par la présentation qui est faite des employeurs, ou en tout cas d'une généralisation que je trouve réductrice.

Je me trompe peut-être, mais j'ai vu dans ce rapport d'un côté le mal, de l'autre le bien, ce qui n'est pas l'idée que je me fais du monde du travail.

Pour ma part, j'ai été salariée pendant 16 ans, et je me suis épanouie dans mon emploi et dans mon entreprise. J'ai décidé il y a 15 ans de quitter la sécurité de mon emploi pour créer une entreprise. Pour mettre toutes les chances de mon côté, j'ai investi toutes mes économies dans ce projet. J'ai donc pris des risques et je ne le regrette pas. Depuis, j'ai créé 3 emplois supplémentaires, j'ai recruté des alternants, dont une qui est devenue mon associée en juin dernier à 28 ans après 8 ans de travail en commun.

Nous sommes une petite équipe, nous travaillons dans de bonnes conditions, nous formons des jeunes, nous veillons à rendre le meilleur service à nos clients... bref je regrette qu'il n'ait pas été possible de présenter dans le rapport ces entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, échanger, se former voire parfois s'épauler et s'épancher.

Je terminerai par une remarque : le terme « travail » est associé, dans votre rapport, aux salariés, pourquoi n'est-il pas également vu sous l'angle de l'employeur privé ou associatif, qui, lui aussi, « travaille ».

Pour ces raisons je m'abstiendrai,

## Intervention de Philippe DESPUJOLS

### UNSA

Madame la Présidente

Chers et chères collègues

Je voudrais insister sur trois points qui pour l'UNSA sont importants et qui demandent un regard particulier :

#### Premier point

L'intelligence artificielle qui est déjà là dans nos vies, tant personnelle que professionnelle, et qui va, avec la transformation énergétique, bouleverser le monde du travail et les équilibres précaires de beaucoup de travailleuses et de travailleurs. Comme toute technologie, elle doit être au service des femmes et des hommes et donc être régulée, au service de la réduction des inégalités. Ces transformations impactent déjà fortement les trajectoires professionnelles, nécessitant la construction d'un véritable filet de protection sociale et professionnelle.

#### Deuxième point

Le temps de travail qui doit être regardé à l'aune de toutes ces transformations et dans un meilleur équilibre des temps de vie, tout en garantissant aux salariés le respect de leur santé, de leurs conditions de travail et de la qualité de vie au travail.

#### Troisième point

La démocratie sociale qui se doit d'être plus en phase avec la réalité du monde du travail et la représentation des salariés renforcée pour un meilleur équilibre et un meilleur fonctionnement, tournés vers le progrès social. La place donnée à chacune et chacun dans le collectif, la prise en compte des avis et l'appropriation des décisions sont des atouts essentiels dans le monde à venir.

L'UNSA votera le rapport

## Intervention de Julien RUIZ

### CGT

Cher-e-s collègues,

La CGT se félicite que notre assemblée se saisisse du sujet du travail. Enfin le travail fait débat.

Ce travail, trop longtemps confondu et enfermé dans la notion d'emploi qui plus est de plus en plus précarisé. Ce travail prisonnier de la financiarisation, asphyxié par l'inflation normative du libéralisme, réduit à un simple coût au nom de la compétitivité et la rentabilité.

Ce travail qui est pourtant au cœur de l'activité humaine, et même la condition de toute vie humaine.

Le travail traverse une crise de sens sans précédent. Les tensions sur les métiers, les recrutements, n'en sont qu'un des révélateurs. L'enquête européenne Eurofund<sup>113</sup> montre à quel point notre pays est dans le rouge sur les grands indicateurs du rapport au travail. Le plus grave étant celui de la mortalité au travail. 2 morts par jours. En Gironde 4 morts au seul mois d'août 2023.

Le rapport en identifie bien les raisons : dévalorisation des salaires et des qualifications, difficulté pour beaucoup à vivre de son travail, intensifications, accélération des rythmes, standardisation et deshumanisation, éclatements des collectifs de travail, management désincarné et hyper-normatif, sensibilité nouvelle au rapport à la nature, aspiration à mieux concilier vie personnelle et professionnelle....

Notre conviction est que le travail est le dénominateur à partir duquel nous pouvons interroger toutes les crises : économique, sociale, écologique, démocratique.

C'est le maillon à partir duquel dans chaque réalité, poste de travail il est possible de réduire les inégalités, mieux répartir les richesses, repenser les finalités et les conditions de ce qui est produit, réduire l'impact sur le climat, préserver le vivant et la biodiversité, améliorer un des déterminant majeur de la santé publique, coopérer, régénérer la démocratie en donnant aux travailleurs les moyens de maîtriser leur travail.

À cet égard, la pénétration de l'IA dans la sphère du travail, renforce cette exigence démocratique. Thomas Coutrot a montré comment il était possible, dans un même secteur professionnel de mettre un robot au service du meilleur : améliorer les conditions de travail..., ou du pire : les déshumaniser. Pas de déterminisme donc, mais des choix démocratiques.

Au fond c'est en transformant et soignant le travail, et donc les travailleurs, qu'on transformera la société.

Le rapport explore des propositions que nous partageons pour l'essentiel. Elles rejoignent de nombreux travaux et de rapports. Elles doivent s'incarner dans des actions et orientations politiques à tous les niveaux : Conseil régional, mais aussi l'état, les branches professionnelles, entreprises. Elles sont déjà et seront toujours plus, à n'en pas douter, l'objet de mobilisations collectives.

Comme le dit fort justement Alain Supiot, « **face à la faillite du néolibéralisme, l'horizon du travail au 21ème siècle est celui de son émancipation du règne exclusif de la marchandise.** »

Viser l'émancipation au travail en sortant de l'exploitation des femmes et des hommes qui se conjugue trop souvent avec l'exploitation de la nature. Sacré programme !!!

La CGT votera le rapport.

---

<sup>113</sup> -Dernière vague de l'enquête d'Eurofound sur le travail, réalisée en 2021 auprès de plus de 70 000 Européens de 36 pays

## Intervention de Jacques LOUGE –

### Association régionale des industries alimentaires (ARIA)

Nos modes de vie évoluent en permanence au fil des évolutions qu'elles soient technologiques sociétales culturelles toutes imbriquées les unes aux autres L'univers du travail n'échappe pas bien sûr à ces transformations qui nous mettent au défi d'anticiper et de nous adapter dictés par le désir d'amélioration qui régit l'humanité depuis toujours.

Ce défi met en mouvement toutes sortes d'attitudes : réticences, espoirs, prudence, emballements de pro et d'anti « transformations ». Ces attitudes sont portées légitimement et en toutes bonnes fois par des courants qui affichent des visions différentes des modes d'organisation et de fonctionnement pour aboutir toutefois à un objectif partagé : le progrès doit amener du mieux-être.

La commission 4 a vécu ces paradoxes pendant toute la durée de son travail et l'aboutissement de ce rapport porte la marque de ces différences de pensées pour accoucher d'un résultat que j'estime mitigé dont les préconisations ne seront en aucun cas des propositions de rupture à la hauteur des défis qui nous attendent. Nous avons dû souvent être confrontés à des visions de l'entreprise opposées qui nous renvoyaient à des gestions actuelles ou passées, visions peu à l'écoute des transformations en cours.

De plus les évolutions technologiques qui percuteront les organisations et le travail lui-même ne sont qu'aux prémises rendant ce rapport rapidement obsolète et le renvoyant à un travail d'étape, L'intelligence artificielle par exemple n'en est qu'à son début et les promesses sont contradictoires l'automatisation des tâches permettrait de libérer 3,6 heures par semaine selon une étude américaine alors que Mac Kinsey annonce une opportunité de doper le PIB mondial de 2,7% et prévoit la suppression massive de postes . Ce que conteste le cabinet EY FABAENOVEL, s'agissant de la FRANCE dont pourtant l'économie des services représente 70% du PIB.

Il est donc fort présomptueux de prévoir toutes les conséquences de ces technologies elles laissent une ouverture béante au dialogue social dans le respect des intérêts visant toutefois à pérenniser l'outil de travail qu'est l'entreprise et nous amèneront à négocier pour nous adapter sans obstruction ne conservatisme.

L'éthique sera bien sûr un vrai sujet et plus largement la protection de nos vies personnelles nécessitant une veille permanente.

Je voterai ce rapport eu égard au travail et à l'engagement de la commission tout en souhaitant que le sujet traité serve de base dans la prochaine mandature pour une actualisation indispensable.

Je vous remercie de votre écoute.

## Intervention de Didier GOURAUD

### Chambre régionale des métiers et de l'artisanat

Mesdames, Messieurs les conseillers

Quand j'ai commencé à lire ce rapport je ne m'attendais pas du tout à lire ces lignes qui tentent de faire un constat du monde d travail et de son évolution depuis la crise du covid 19 :

J'ai commencé en le lisant à noter les mots, lignes ou passages sur lequel j'avais des mots de contradiction à dire et je me suis vite aperçu que si je devais les énumérer je n'aurai pas assez de mes 3 minutes d'interventions pour en faire l'énumération.

Je suis vraiment désolé de vous dire que je ne me suis pas du tout reconnu à la lecture de ce rapport. 35 ans que je suis élu à la chambre de métiers me permettre de dire sans prétention que je pense connaître ce milieu même si dans ma vie j'avance avec plus d'interrogations que de certitudes.

Depuis la pseudo sortie de la crise covid je visite presque chaque semaine des entreprises, je suis interpellé par mes collègues sur le manque de salariés, malgré les efforts consentis sur le temps de travail, la rémunération, les jours de repos ....

Croyez-moi le rapport de force a changé, il est désormais du côté des salariés et on peut d'ailleurs s'en réjouir.

Dans un moment où même les pâtisseries ferment le dimanche, nous condamnant à manger des viennoiseries et gâteaux de la veille, au moment où les restaurateurs ferment parfois leurs portes par manque de personnel, ou à ne faire plus qu'un service , au moment où des artisans du bâtiment sont déjà pour beaucoup passés à la semaine de 4 jours, au moment où les hausses de salaires n'ont jamais été à ce niveau-là, dans ces moments où même la qualité du travail baisse car vous n'osez plus faire de réprimandes de peur que votre compagnon s'en aille.... La liste est longue.

Non désolé, je ne me suis pas reconnu dans ce rapport, ni moi, ni les artisans que je côtoie chaque jour et pourtant je vous rappelle que nous sommes la 1ere entreprise de France.

J'ai une liste longue comme le bras de femmes et d'hommes ayant démarré apprentis et qui ont aujourd'hui de très belles boites qui leur font honneur et les valorisent chaque jour.

Oui l'ascenseur social existe et existera pour tous ceux qui vivent le travail non comme une contrainte mais comme un développement personnel, Bien sûr il existe des endroits où les gens souffrent, bien sûr que des choses doivent être améliorées, mais sur les 200 pays que compte globalement le monde combien font mieux en termes de redistribution sociale et surtout envers les plus pauvres ?

Peut-être que certains attendent avec impatience l'arrivée du revenu universel pour s'épanouir ?

Ce n'est pas mon cas. Le covid aura pourtant montré que les métiers dit essentiels ne sont malheureusement pas les mieux payés bien au contraire et qu'il est vrai que l'inégalité salariale existe mais pas forcément là où on l'attend.

Je finirai par une phrase de l'abbé pierre :

Le travail est une des conditions de la dignité humaine et de la possibilité de l'homme à conquérir la liberté.

## Intervention de Louis BORDONNEAU

### Comité régional des banques

Commentaires sur le chapitre « le poids du management »,

Mon premier commentaire concernera le titre que vous avez choisi...LE POIDS du management, vous auriez pu dire le fardeau ou bien le joug... bref dans un rapport sur le travail vous êtes pour le moins particulièrement méfiant de la fonction managériale.

Vous reprenez une dizaine d'auteurs et études triés sur le volet pour exprimer vos profondes réserves vis-à-vis du management qui selon vous ne chercherait que la performance immédiate pour satisfaire les actionnaires.

Vos auteurs n'auraient-ils pas une connaissance un peu faiblarde de ce qu'est le management... mais il est vrai qu'il s'agit de journaliste, socio-économiste, sociologue et chercheur au Cnrs plus la Dares administration centrale dont on connaît le penchant amical pour les entreprises et entrepreneurs.

Pour celles et ceux qui connaissent l'entreprise et qui sont ou ont été managers, ils savent bien que le management est en fait un ensemble de techniques qui permettent de gérer, organiser, diriger, planifier et contrôler les différentes activités de l'entreprise.

Cela concerne toutes les fonctions de l'entreprise (relations humaines, financière, administrative, commercial et marketing, production, recherche et développement, informatique...). Cela concerne tant le stratégique que l'opérationnel...et c'est indispensable.

Dans ce contexte, oui la recherche de performances qu'elles soient sociales, économiques, financières, environnementales, doivent être obtenus par les managers.

Le manager doit prévoir et planifier, il doit résoudre les problèmes, il doit assurer la cohésion des équipes et leur motivation. Il doit rassembler et coordonner les différentes ressources de l'entreprises pour atteindre ses objectifs.

Chaque entreprise a son histoire, sa culture, sa raison d'être, mais c'est un système artificiel et unique ; La mission du manager est complexe car en permanence confrontée à des contradictions voire des oppositions : l'individu a un projet personnel mais doit en passer par l'organisation, l'entreprise a un projet économique mais doit en passer par les individus, l'individu a besoin du respect de sa singularité, l'organisation a besoin d'une uniformité des hommes.

Dans ce cadre on peut risquer cette définition du management : « Manager c'est gérer et piloter des hommes au sein d'un construit artificiel qu'est l'entreprise pour maintenir l'adaptation de celle-ci face aux fluctuations des environnements, tout en assurant son cap de développement, d'expansion et de réussite »

Pour ma part je pense que la fonction management est « clé » dans l'entreprise. J'ai la conviction qu'elle doit s'exercer avec exigence mais aussi et surtout dans le respect des individus.

## Intervention de Christine JEAN

### Ligue pour la protection des oiseaux

Madame la présidente,

Cher(e)s collègues,

Le rapport contient beaucoup d'informations intéressantes et les échanges à son sujet sont particulièrement riches.

Mais je partage l'analyse et la frustration de exprimées par Yves Jean et également les propos de Jany Rouger sur le travail bénévole qu'il soit associatif et également domestique. On sait que ce dernier est réparti de manière très inégalitaire entre les femmes et les hommes. A ce sujet, je regrette que la question de la garde d'enfant soit évoquée trop rapidement dans le rapport et sans faire l'objet d'une préconisation alors qu'il s'agit d'une question centrale pour articuler vie professionnelle et vie personnelle et contribuer à l'égalité hommes/femmes. Cette question ne concerne pas seulement les familles, ni les pouvoirs publics, elle doit aussi être la préoccupation des entreprises. Il aurait été utile de connaître les initiatives en la matière et les manques.

## Intervention de Claire LAVAL

### Confédération Paysanne

La confédération paysanne salut ce rapport sur un sujet essentiel et complexe.

Quatre remarques cependant

1) Le rapport n'est vu, presque uniquement, que sous le point de vue des salariés. Le travail c'est aussi celui des travailleurs indépendants, des travailleurs bénévoles des associations etc...

2) La massification des technologies est traitée comme une évidence. Quelle prise en compte des disponibilités en énergie et en métaux ? Le développement des robots de l'IA est-il généralisable ?

Moins d'énergie disponible c'est moins de machines pour faire le boulot. N'est-il pas nécessaire de s'interroger sur les conséquences de la limitation des ressources énergétiques et en matières premières ? De même que sur l'absence de filières de récupération efficace des micro-éléments des alliages complexes ?

N'y a-t-il pas dans ce rapport, une sur estimation des travaux de gestion et d'organisation vis à vis des contraintes physiques, dans tous les sens du terme, générées par la restriction probable de l'accès à l'énergie ? À moins de considérer que l'abandon des énergies fossiles, c'est juste des mots, et que cela n'aura pas de conséquences sur la disponibilité énergétique et l'utilisation des machines...

3) L'Interrogations sur le sens du travail, lié au divorce entre production de valeur économique et d'utilité sociale est portée.

Si le travail est vécu comme destructeur des possibilités de subsistance sur terre on débouche effectivement sur une crise de l'avenir. Sans cohérence éthique, surgit un problème de dissonance cognitive, qui fait barrage à toute possibilité d'épanouissement.

Aujourd'hui, par exemple, les salariés du géant pétrolier Shell, se rebellent. Ils ont publié une lettre ouverte adressée à la direction, à qui ils reprochent de renoncer à des investissements dans les énergies renouvelables pour se concentrer sur les profits immédiats du pétrole.

Les Métiers de service public sont eux, confrontés au nouveau management public encadré par les indicateurs de performance. Le travail vivant devient du travail mort. L'économique et le vivant fonctionnent selon des règles souvent antinomiques.

4) Le métier de paysan est par essence un travail avec le vivant. Un travail difficile et dont Il est difficile de vivre. D'autant que le changement climatique pèse déjà sur les conditions de production. C'est cependant un métier qui prend tout son sens dans une rupture avec les pratiques de l'agriculture productiviste industrielle. Celle qui s'est développée, formatée par le recours aux intrants gaziers et pétroliers. Des projets d'installation, souvent collectives, en Bio, en circuits courts sur des productions diversifiées et complémentaires, avec des moyens souvent « low-tech », se mettent en place. Devenir paysan est alors une façon de résoudre cette dissonance cognitive liée au non-sens du travail, quand on a le sentiment que le travail participe à la destruction de l'environnement. Ce sont ces formes d'installation en agriculture qui se développent. Elles sont complexes à mettre en place, mais réellement porteuses d'espoir. Inclues dans la biosphère, les activités économiques à fortiori agricoles doivent, pour durer, en respecter les rythmes, les règles, les limites. L'agriculture paysanne mais aussi l'artisanat ont probablement un avenir grâce à leur capacité d'adaptation face à un monde dont on a bien du mal à définir le futur.

Malgré ses limites, la Confédération Paysanne a voté le rapport, comme étant le début d'une recherche à poursuivre, l'ouverture d'un débat à approfondir.

## Intervention de M. Yves JEAN

### Etablissements publics de recherche et d'enseignement supérieur

Madame la Présidente, cher.e.s collègues,

Conscient que nous ne sommes pas à Royan au séminaire de bilan de la mandature, je crois pouvoir dire que nous avons tous constaté un saut qualitatif dans le fonctionnement de notre assemblée depuis trois ans par l'élaboration de rapports qui sont au centre des enjeux de société – je ne citerai comme exemples que celui sur « Enrayer la fabrique de la pauvreté » et le dernier voté en septembre « Quelle société dans vingt ans au regard des aspirations des jeunes ? » et par une meilleure visibilité des travaux réalisés.

Avant d'aborder mon point de vue sur le rapport, permettez-moi de rappeler, concernant le devenir des étudiants formés dans les universités de la Région, que, si comme vous, je souhaite que de nombreuses initiatives soient prises pour qu'un nombre plus important d'étudiants puisse trouver un emploi en Nouvelle-Aquitaine, force est de constater que depuis plus de 30 ans, la région Île-de-France, qui représente 25% de la richesse nationale fonctionne comme une pompe aspirante de la matière grise formée au nord d'une ligne Bordeaux -St Etienne mais elle refoule de très nombreux quadras qui quittent la région Île-de-France pour revenir en Nouvelle-Aquitaine étant à la recherche de lieux de résidence plus spacieux et d'un cadre de vie agréable, retours de femmes et d'hommes qui ont acquis de nouvelles compétences très utiles pour le développement régional.

Le rapport consacré « Aux évolutions du travail en Nouvelle-Aquitaine révélées par la crise de la COVID-19 » s'inscrit parmi les enjeux de société majeurs pour les méo-aquitains. J'ai perçu à sa lecture des tensions entre deux approches qui évoluaient en parallèle reflet d'une difficulté de synthèse. Le plan retenu est révélateur de cette tension puisque la première partie aborde quelques secteurs en tension – l'industrie manufacturière, le bâtiment, l'agro-alimentaire ou le tourisme or, ce sont tous les secteurs d'activités, privés comme publics qui connaissent les mêmes changements de relation au travail. Pour ne citer que deux exemples, j'évoquerai l'enseignement avec le manque de 3 000 enseignants dans le secondaire à la rentrée de septembre 2023 ou le manque d'infirmières et d'infirmiers que ce soit à l'hôpital ou en libéral, métiers qui vous en conviendrez sont essentiels !

En termes de méthode cette partie aurait dû terminer le rapport, les parties 2 et 3 devant être au début du rapport car elles abordent, pour tous les secteurs d'activités les nouveaux rapports au travail qui bouleversent l'organisation du travail que ce soit dans les entreprises, les collectivités ou les associations : volonté d'être utile pour la société, recherche de sens pour pouvoir s'épanouir et pleinement s'investir, progresser dans la carrière. J'ai compté pas moins de 45 préconisations ce qui reflète l'absence de priorités, de hiérarchie et confirme la coexistence de deux logiques, de deux approches ce qui, me semble-t-il ne correspond pas à l'esprit du travail au CESER. En effet, lorsque nous commençons à travailler sur un sujet, chacune et chacun d'entre nous appréhende le dossier avec ses connaissances, son expérience et, au fil des réunions, des auditions et des échanges en commission, les points de vue évoluent pour aller vers une synthèse consensuelle, ce qui manifestement n'a pas été le cas ici, ce que je regrette.

## Intervention de Marie-Claude ROSSARD

### Librairies indépendantes de Nouvelle-Aquitaine

Quelques mots au nom de l'association des libraires de Nouvelle-Aquitaine : En librairie comme ailleurs, les besoins de formation sont nombreux, l'enseignement de ce métier est à revisiter sans cesse. La librairie n'est pas un commerce comme les autres, elle est au cœur de la vie de la cité, elle demande des compétences diverses, une formation et une remise en cause permanente. Le problème du logement des saisonniers est récurrent pour les libraires de la côte notamment. De La Rochelle à St Jean de Luz, loger les libraires saisonniers est un vrai casse-tête. Il est urgent que les collectivités prennent en compte ces difficultés

Mais même si des solutions sont parfois trouvées, et assorties à des revalorisations de salaires, il est à craindre que cela ne suffise pas. En effet, nombreux sont ceux qui, ces dix dernières années, se sont mis en marge du monde du travail parce que depuis longtemps ils ont perdu le sentiment d'avoir un rôle à jouer, de pouvoir apporter leur pierre à l'édifice Il faudra pour leur redonner des perspectives réinventer du collectif, faire entrer la démocratie au travail où les gens se sentiront utiles à la société, et en accord avec leurs valeurs. Dans la société atomisée et consumériste telle que nous la connaissons aujourd'hui, il faudra redonner le goût du collectif, une culture du politique au sens noble du terme, de l'engagement et de la responsabilité.

## Intervention de Bertrand DEMIER

### CPME

Madame la présidente,  
Chers collègues,

Étant membre de la commission 4, je tenais en préambule à saluer le travail long et délicat de ce groupe, mais aussi à remercier Stéphane pour sa rédaction et sa capacité de synthèse sur un sujet aussi complexe. Pour autant, ce rapport illustre, selon moi, la limite de l'exercice du consensus, si chère à notre institution, mais aussi l'utilisation de certaines données non retraitées ou le parti pris de certains universitaires. Ce rapport est parfois un peu à charge pour les entreprises et les entrepreneurs. Comme je l'avais souligné lors d'une réunion de notre commission, «je ne reconnais pas mon entreprise. » Il y a certainement des différences de pratiques managériales entre les TPE-PME et les grands groupes, que je ne connais pas, où je le rappelle, ce sont généralement des salariés qui managent d'autres salariés.

Je doute fortement, surtout dans les secteurs où la pénurie de main-d'œuvre est criante, qu'il n'y ait pas eu d'évolution de pratiques managériales. Il suffit de constater les efforts effectués par certaines branches professionnelles pour renforcer l'attractivité des entreprises. Pour sortir du ressenti, de la perception ou de ce qui relève d'une opinion, je souhaitais vous donner quelques éléments factuels sur le sujet des conditions de travail, de la santé et de l'accidentologie qui concerne essentiellement les pages 26, 27 et 28 de ce rapport. Certains organismes ont établi une comparaison pour les accidents du travail et les maladies professionnelles entre pays européens. La France apparaît en queue de peloton. Cette situation curieuse a conduit les partenaires sociaux de la branche AT/MP à commander une étude à EUROGIP. Le gouvernement français a même demandé la création d'une commission au niveau européen, afin d'harmoniser les textes et les règles. Comparaison n'est pas raison, surtout lorsque l'on mélange les choux et les carottes, je vais illustrer cette problématique à l'aide de quelques exemples.

En France, tous les accidents du travail doivent être déclarés, même sans jours d'arrêt. Dans d'autres pays européens, la déclaration est obligatoire au-delà d'un certain seuil. Un jour d'arrêt en Italie, au Danemark et en Espagne. Trois jours d'arrêt en Allemagne et en Autriche. Mécaniquement ou mathématiquement, ces différences changent la donne et tronquent la réalité. Pour les accidents de trajet, ils sont reconnus dans la plupart des pays. Sauf au Danemark. Au Portugal, c'est un juge qui définit l'imputabilité de l'accident. En Estonie, le risque est couvert seulement si le salarié utilise le véhicule de l'entreprise. Là aussi, le résultat est biaisé.

L'autre point déterminant est la présomption de l'imputabilité. Dans la plupart des pays, le salarié doit apporter la preuve du lien de causalité entre le travail et le sinistre. Sur ce point, capital, la France est une exception européenne, où tout accident survenu, au temps et au lieu de travail, quelle que soit la cause, est considéré comme un accident du travail. Cette particularité se ressent bien évidemment dans les statistiques. Le taux de reconnaissance des AT en 2019, s'établissait à 94 % en France, 80 % en Belgique, 77 % en Italie.

L'exemple malheureux du décès au travail est parlant. Il y a eu en France 645 décès en 2021. 645 de trop ! Néanmoins, 387 décès étaient la conséquence de malaise dont le lien avec le travail n'a jamais pu être vérifié. Ils ont toutefois été pris en charge par l'assurance à AT/MP et comptabilisé comme un accident du travail mortel. Pour information, il y a davantage de décès en France sur les terrains de sport que dans les entreprises. Nous devons encore, collectivement, nous pencher avec toute la détermination requise pour améliorer la sécurité au travail, sans oublier celle des chefs d'entreprise, mais en utilisant les bonnes statistiques pour davantage d'efficience.

La conclusion du rapport EUROGIP est très simple : l'assurance et la protection française mises en place par les partenaires sociaux, et notamment le Medef, l'U2p et bien évidemment la CPME, apportent aux salariés la

meilleure prise en compte (déclaration) mais aussi une des meilleures réparations en termes d'indemnisation. Ce système a été le fruit de longues négociations entre partenaires sociaux. Ces éléments factuels figurent dans le rapport EUROGIP commandé par la branche AT/MP avec une base de données autant vérifiable qu'incontestable. Pour conclure et émettre une préconisation, nous souhaiterions que la politique de prévention des risques professionnels commence dès le plus jeune âge, à l'école primaire, et se poursuive tout au long de la scolarité. Vive l'entreprise et toutes ses composantes.

## Intervention de Catherine ESTIENNE

### Association des paralysés de France (APF) France Handicap

Ce rapport sur les évolutions du travail en Nouvelle Aquitaine, révélées par la crise COVID-19 brosse bien les difficultés de recrutement et les tensions qui en résultent. Cependant, s'il parle beaucoup des entreprises, d'autres secteurs en tension comme les services à la personne ne sont pas cités. Or ces services et associations gestionnaires sont en crise majeure, c'est-à-dire au-delà de la tension ! Aujourd'hui les responsables œuvrant dans ce secteur ne parviennent même plus à remplacer leur personnel partant à la retraite ; des personnes handicapées sont couchées à 17 heures puis levées à 10 heures faute de salariés, d'autres restent confinées au lit sans aide ...

La recherche du sens du travail est devenue un élément clef de l'adhésion des salariés à leur emploi. Comment comprendre alors les difficultés de recrutement dans le secteur de l'aide à domicile ? Permettre à une personne handicapée de se lever, d'aller travailler, de manger, de se coucher et jouer un rôle dans la société... est non seulement utile pour la personne handicapée mais aussi valorisant pour le salarié. Ce salarié peut ainsi vivre pleinement les valeurs qui lui sont importantes.

Certes, il ne s'agit pas de minimiser les difficultés intrinsèques à ces métiers de l'aide à domicile : bas salaires, manque de reconnaissance, pénibilité... Mais à un moment comment concilier autonomie et non-discrimination des personnes handicapées avec les aspirations de développement de la vie personnelle des salariés ?

La solution pourrait être d'aller vers l'Autre, de redécouvrir l'altérité. La personne handicapée reconnaissante au salarié pour l'aide apportée. Le travailleur acceptant de procurer l'aide nécessaire. Chacune des parties effectuant un pas vers l'Autre pour une action commune

## Intervention de Bernard DECHE

### INAE

Je voterai le rapport, même s'il y a des axes qui ont été oubliés, ou en tout cas, qui n'ont pas été traités. Je voudrais en soulever un, et je sais que cela va peut-être hérisser le poil de certains. Pour mieux vous faire comprendre la situation, je gère des entreprises, je préside une des associations qui gèrent des entreprises. Nous employons, pour ce que je gère, 200 salariés.

On a constaté, depuis quelque temps -cela avait démarré avant le COVID, mais c'est aujourd'hui de plus en plus vrai- que des gens ont instrumentalisé, je dirais, les aides qu'ils perçoivent ou qu'ils peuvent percevoir. Ce qui fait que, sans parler du sens au travail et tout ce qui a été dit autour et que je reconnais, on assiste de plus en plus à des demandes de rupture conventionnelle. Parce que les gens veulent pouvoir, non pas percevoir la somme qui accompagne la rupture, mais percevoir leurs droits à indemnisation alors qu'en fait, ils prennent la décision de ne plus travailler. On y assiste de plus en plus, et on n'a pas de réponse à cela. Nous, nous faisons de la mise à disposition de gens auprès des personnes. On s'aperçoit de plus en plus qu'il y a des gens, parce qu'ils vont faire quelques heures supplémentaires, vont perdre une grande partie des aides qu'ils perçoivent et, du coup, décident de ne plus travailler. Je vis ces cas-là, aujourd'hui, tous les jours. Dans un secteur où on a de plus en plus de demandes d'interventions de la part de « clients », auxquels on ne peut pas répondre. Quand on nous annonce 7 % de chômeurs, je pense qu'il n'y a pas 7 % de gens qui sont inemployables. Ce n'est pas vrai, je pense qu'il y en a beaucoup plus qui sont employables.

Donc, en réalité, le taux de chômage devrait baisser. Mais l'instrumentalisation, par certaines catégories -je ne dis pas que c'est l'ensemble, mais c'est de plus en plus prégnant-, c'est quelque chose que l'on vit. Je pense qu'il faudra un jour, peut-être, y regarder de près. Où on peut ne pas vouloir le regarder, mais c'est ce que l'on vit tous les jours et cela devient un vrai problème pour l'emploi.

## Intervention de Flavien THOMAS

### FSU

Chèr.e.s collègue.s,

Juste un mot pour rappeler qu'aujourd'hui l'Etat-employeur devrait aussi lire ce rapport car il est loin d'appliquer ces préconisations dans sa gestion des ressources humaines voire même il fait aujourd'hui le contraire. Ce sont pourtant des emplois qui nous sont utiles à toutes et tous. Le problème de recrutement se multiplie à tous les niveaux pour répondre aux besoins exigeants de la population. C'est le cas dans les hôpitaux, dans les communes et les collectivités, dans la justice, le maintien de l'ordre et l'éducation pas exemple. Les lois successives de déconstruction des services publics qui détériorent les conditions de travail, ne facilitent pas la formation continue et l'évolution professionnelle ou encore limitent massivement la capacité d'action des agents contribuent à la baisse d'attractivité. L'attitude de l'Etat sur les emplois les moins qualifiés qui consiste aussi à ne pas reconnaître pleinement les missions des agents dans des conditions d'emploi à temps partiel notamment et à favoriser des emplois précaires par contractualisation ne permet pas le recrutement de qualité que nous pourrions ensemble attendre sur ces missions, c'est le cas des AESH qui accompagnent les élèves en situation de handicap dans nos établissements scolaires. Enfin la limitation draconienne de l'augmentation des salaires en ligne avec l'inflation, les attaque contre les carrière qui assure une progression salariale tout au long de la vie est dangereuse pour des métiers où l'engagement est nécessaire car ce sont bien tous les agent.e.s qui portent la responsabilité des missions qu'ils doivent ensembles assurés dans le cadre normalement donné par la loi et des textes officiels . Les métiers de la fonction publique permettent pourtant de s'épanouir tout étant utiles pour toutes et tous. Encore faut-il permettre de retrouver le sens de ces métiers au service de l'intérêt général. Il est aujourd'hui urgent de mettre en place une véritable revalorisation de l'emploi public et du fonctionnariat, tant au niveau de l'image que des missions et des salaires, nous en sommes toutes et tous responsables.

## Intervention de Sophie HUMBERT

### CRESS

Madame la Présidente,

Mesdames et Messieurs

Je voulais au nom de la CRESS Nouvelle-Aquitaine, qui représente les acteurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) et avec eux 12% des emplois salariés de notre région et jusqu'à 17% sur certains territoires, apporter quelques précisions. En préambule, je note que les termes d'emploi et de travail ne sont pas synonymes même si nécessairement en lien. La difficulté à s'accorder sur la sémantique a amené la commission Economie, dont je fais partie, à avoir le plus grand mal à circonscrire une problématique et à développer un éclairage comme des pistes de réponses partagés. Derrière ce débat, il est d'ailleurs question de regards, l'un centré sur l'appareil économique et l'autre sur l'humain.

Je souhaitais surtout porter la voix des acteurs de l'ESS qui, s'ils s'inscrivent dans une grande diversité de secteurs d'activité, de tailles, de statuts, de métiers, poursuivent tous une utilité sociale ou collective, développent une gestion responsable, affichent une lucrativité absente ou limitée, comme une gouvernance démocratique qui peut aller jusqu'à la citoyenneté économique.

Bien sûr notre appartenance à l'ESS ne nous protège pas des tensions au recrutement et de la remise en question de l'organisation du travail. Nous n'avons pas la prétention de penser que nos statuts font notre vertu. Cependant, nos singularités nous valent, et nous le mesurons chaque jour, d'être en phase avec les aspirations de notre époque, en particulier de la jeunesse, en proposant du sens au travail, celui de l'engagement pour le bien commun sur nos territoires d'action, celui d'une perspective plus grande que soi.

Pour celles et ceux qui font vivre l'ESS, le travail n'est jamais une fin en soi mais s'inscrit dans un projet de société plus juste, plus solidaire et plus durable, respectueuse des femmes et des hommes, de l'ensemble du vivant comme des ressources naturelles. C'est cette vision systémique que nous défendons avec force, qui forge notre identité économique et notre grande modernité.

Ceser N-A 2023

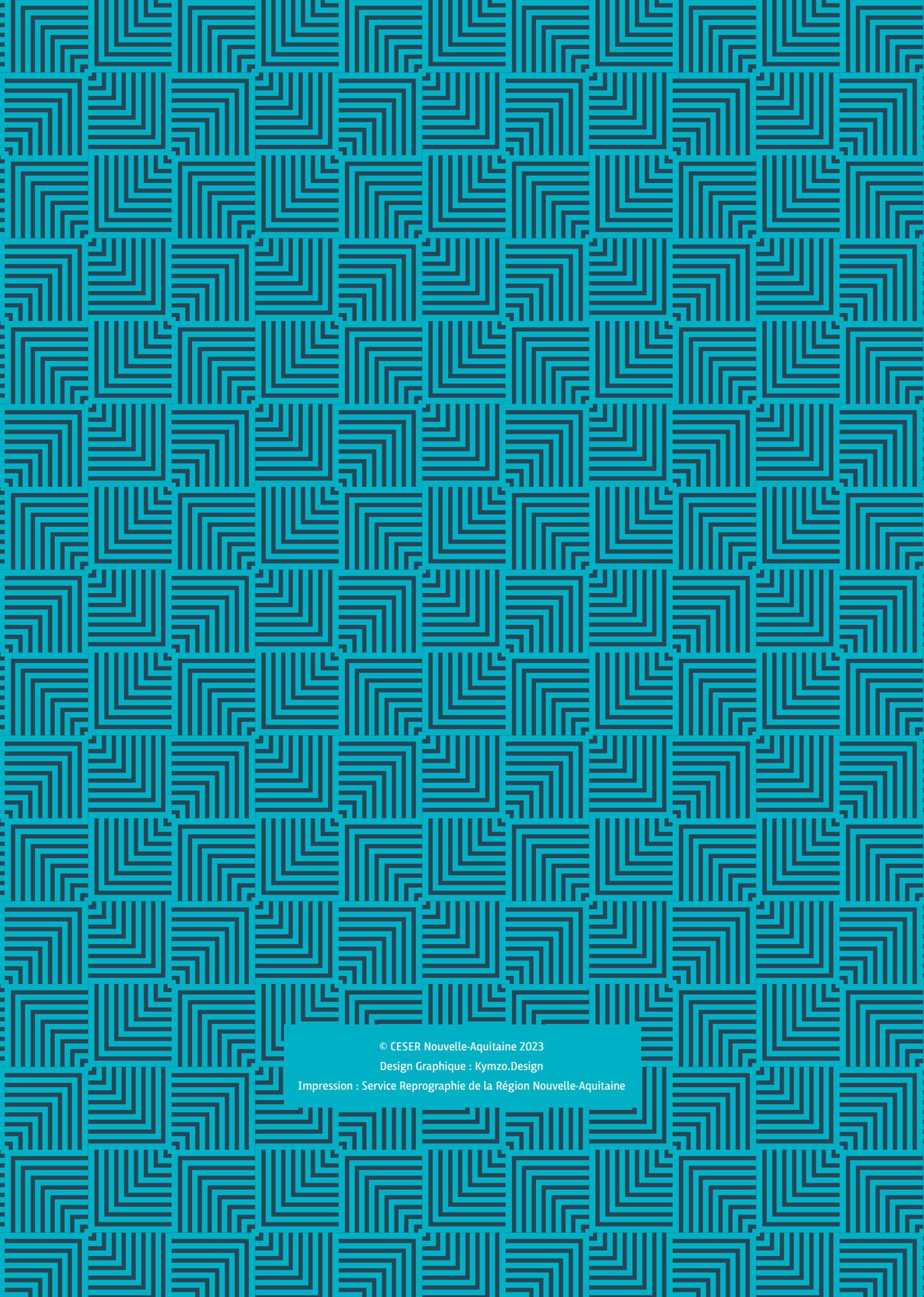
Conception couverture : Kymzo Design

Impression : service reprographie du Conseil Régional Nouvelle-Aquitaine



N° ISBN 978-2-9591155-0-9

Dépôt légal Novembre 2023



© CESER Nouvelle-Aquitaine 2023

Design Graphique : Kymzo.Design

Impression : Service Reprographie de la Région Nouvelle-Aquitaine



Ceser Nouvelle-Aquitaine

[ceser-nouvelle-aquitaine.fr](http://ceser-nouvelle-aquitaine.fr)

**Site de Bordeaux**

14 rue François de Sourdis  
CS 81383  
33077 Bordeaux Cedex  
Tel. 05 57 57 80 80

**Site de Limoges**

27 boulevard de la Corderie  
CS 3116  
87031 Limoges Cedex 1  
Tel. 05 55 45 19 80

**Site de Poitiers**

15 rue de l'Ancienne Comédie  
CS 70575  
86021 Poitiers Cedex  
Tel. 05 49 55 77 77