



Les évolutions du rapport au travail

Quels constats et quelles incidences
en Région Pays de la Loire ?

.....
Décembre 2023
.....



Rapport présenté par Mme Fanny REYRE-MENARD au nom de la Commission « Économie – Emploi – Recherche – Innovation ».

Chargé d'études : Julian LAMARE.

Adopté par 68 pour, 21 abstentions et 1 contre en session plénière le 19 décembre 2023.

Directrice de la publication

Marie-Thérèse Bonneau

Co-directeur de la publication

Marc Bouchery

Coordination et réalisation

Sylvie Boutin – Maria de Oliveira

Mise en page couverture

Anima productions

Impression

Région des Pays de la Loire

Crédits photos

© Gettyimages

SOMMAIRE

Introduction	5
1. Éléments de contexte	15
1.1. Les références conceptuelles et méthodologiques	15
Les éléments de définitions partagés sur le travail	15
Les formes d'organisation scientifiques du travail	24
Les visions philosophiques et sociologiques du travail.....	26
1.2. Les singularités du marché du travail ligérien	29
Les besoins des secteurs d'activités en Pays de la Loire	29
Le dynamisme du marché du travail en Pays de la Loire	35
La démographie ligérienne et l'attractivité résidentielle et ses impacts	39
2. Des évolutions au croisement des transformations des modèles économiques et des aspirations sociétales	43
2.1. Des évolutions structurelles	43
L'évolution des organisations de travail.....	43
Les relations humaines et la vie au travail.....	50
L'évolution des formes de travail	53
L'évolution des métiers et de leurs perceptions	65
Les relations sociales et la responsabilité sociale	68
Les conditions de travail et la santé au travail.....	72
2.2. Evolutions révélées et/ou accentuées par la crise liée au Covid	77
Le développement du télétravail et du travail hybride.....	77
Le zapping professionnel et les difficultés de fidélisation	92
L'économie de plateforme et le boom du e-commerce et ses impacts sur l'exercice des métiers.....	100
Les modifications des chaînes logistiques et d'approvisionnement et leurs répercussions	112
La gestion des aléas socio-économiques, géopolitiques et climatiques dans des contextes instables et ses impacts sur les trajectoires professionnelles .	114
3. Les principaux enjeux liés aux évolutions du rapport au travail ..	120
3.1. Les aspirations individuelles et collectives	120
Les conditions du travail décent.....	120
Les attentes en termes d'articulation vie professionnelle et personnelle	123
La quête de sens et d'autonomie	131
Les aspirations générationnelles	136
La lutte contre les discriminations, la mixité des métiers et l'égalité femmes-hommes.....	139
3.2. Les trajectoires professionnelles	148
La diversification des parcours professionnels.....	148
L'accélération des mobilités professionnelles	153
La fréquence des reconversions professionnelles.....	163
Le partage des savoirs et le lien intergénérationnel.....	166
3.3. Le cadre légal et réglementaire	170

Salariat : l'hétérogénéité des contrats de travail	170
Indépendants : la diversité des statuts et des régimes.....	177
4. Préconisations	185
4.1. Axe thématique n°1 « Comprendre et agir sur les représentations collectives qui pèsent sur le rapport au travail »	186
4.2. Axe thématique n°2 « Développer un appui RH sur les nouveaux enjeux du rapport au travail ».....	189
4.3. Axe thématique n°3 « Agir pour une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels »	191
4.4. Axe thématique n°4 « S'appuyer sur le dialogue social et agir pour la qualité de vie au travail »	195
4.5. Axe thématique n°5 « Promouvoir des organisations de travail fondées sur la coopération »	198
Conclusion.....	201
Annexe : les Objectifs de développement durable et leurs articulations avec les enjeux d'évolution du rapport au travail.....	206
Annexe : l'action des acteurs institutionnels et socio-économiques en région Pays de la Loire	207
Les dispositifs de la Région, de l'Etat et des collectivités.....	207
Les actions des instances partenariales territorialisées (CREFOP...).....	215
Les initiatives locales des acteurs socio-économiques ligériens	216
La préfiguration de France Travail en Pays de la Loire.....	219
Liste des sigles	221
Bibliographie	223
Remerciements	228
Interventions des organisations.....	232

Introduction

Quête de sens, quête d'autonomie, recherche de valeurs, attrait pour le télétravail, intérêt pour les activités manuelles, aménagements du temps de travail : les questionnements sur les nouveaux rapports au travail n'ont jamais été aussi nombreux.

En se saisissant de cette problématique des évolutions du rapport au travail, le CESER Pays de la Loire appréhende tout à la fois un enjeu national et régional. En effet, les évolutions du monde du travail impactent significativement le développement économique régional et l'ensemble des acteurs socio-économiques en région : employeurs, indépendants, salariés. Ces enjeux sont tant individuels que collectifs.

En ce sens, les évolutions du rapport au travail sont étroitement liées aux compétences régionales, notamment au chef de file assuré par la Région en matière de développement économique. C'est également le cas des compétences régionales en matière d'orientation et de formation.

Le travail repose sur des relations humaines et du lien social. Il inclut une dimension socialisante, impactant l'ensemble de la société : relations avec autrui, appartenance à un collectif, contribution à la société, réponse aux besoins collectifs et sociaux. Au niveau individuel, il participe à la réalisation de soi.

Le rapport au travail est aujourd'hui bouleversé par de nouvelles aspirations individuelles et collectives. Venus d'outre-Atlantique, de nouveaux termes sont apparus pour désigner les mutations du monde du travail exacerbées par la crise sanitaire liée au Covid-19 : « démission silencieuse », « grande démission », « départ précoce »¹. Ils sont souvent symptomatiques d'un nouveau rapport « employeur-employé » et d'une aspiration à donner plus de sens au travail.

Cette étude s'inscrit dans la lignée de la contribution du CESER sur l'emploi et les métiers en tension (octobre 2021²), rendue à la suite d'une saisine de la Présidente de Région. Cette contribution avait identifié les évolutions du rapport

¹ « *Quiet quitting* » ou « démission silencieuse », tendance venue des Etats-Unis qui désigne une situation dans laquelle le salarié, au lieu de démissionner, décide de rester en poste en effectuant le strict minimum.

« *Great Resignation* » ou « grande Démission » est un phénomène de démissions professionnelles qui a commencé aux États-Unis à partir de l'été 2020, à la suite de la pandémie de Covid, lorsque des millions d'Américains insatisfaits de leur travail ou de leur salaire ont quitté leur emploi du jour au lendemain. Les métiers de la restauration et du commerce sont les plus touchés.

« *Quick quitting* » ou « démission précoce » désigne les départs précoces, parfois même avant la fin de la période d'essai. Le phénomène est accentué par un rapport de force sur le marché de l'emploi plus favorable aux salariés qu'aux employeurs.

² <https://ceser.paysdelaloire.fr/liste-etudes/saisine-regionale-sur-lemploi-metiers-en-tension/>

au travail comme un **fait de société majeur**, guidé par les nouvelles attentes sociétales et les transitions technologiques et écologiques.

Dans le cadre de cette contribution, le CESER avait mis en lumière que les parcours professionnels et de vie se diversifient de plus en plus. Il avait pointé que la mobilité et que les reconversions professionnelles sont devenues courantes tout au long de la carrière. Cette contribution avait également mis en exergue que l'équilibre et l'articulation entre vie personnelle et professionnelle sont de plus en plus recherchés et se trouvent au cœur des choix professionnels.

Au-delà, le CESER y soulignait que les problématiques de recrutement sont liées à des facteurs endogènes c'est-à-dire inhérents à l'emploi ainsi qu'à des facteurs exogènes et aux freins périphériques à l'emploi. Il avait également mis en évidence la corrélation entre l'attractivité des métiers et les enjeux post-recrutement (fidélisation des salariés, marque employeur...).

Plus encore, cette contribution a souligné qu'**au-delà de subvenir à ses besoins, le travail s'inscrit dans un projet de vie. De plus en plus d'individus aspirent à « travailler pour vivre » et non à « vivre pour travailler »** en étant attentifs à l'articulation des temps de vie personnels et professionnels. Pour certains, le travail ne se limite plus à la seule satisfaction des besoins fondamentaux mais répond également à l'accomplissement et à l'estime de soi.

Cette étude sur l'évolution du rapport au travail s'inscrit dans la lignée de ces constats formulés en octobre 2021 en proposant de les approfondir. Elle propose d'appréhender le « rapport au travail » défini comme étant « *le résultat de la rencontre entre les représentations, les attentes et les valeurs que les individus entretiennent à l'égard du travail et l'expérience concrète qu'ils font du marché du travail, qui, dans un mouvement itératif, contribue à redéfinir continuellement leur identité en fonction des événements qui surviennent aussi bien dans leur vie au travail que dans leur vie hors travail* »³.

A travers le rapport au travail, cette étude appréhende la **question du sens du travail** qui peut se définir à travers la perception qu'a l'individu à la fois de son travail et de son rapport à celui-ci. Le sens repose sur son vécu de l'expérience réelle du travail, sur l'interprétation qu'il en fait et de ses expériences passées. La perception est par essence toujours subjective et la question du sens

³ Côté, N. (2013). Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie. *Sociologie et sociétés*, 45(1), 179–201 (<https://doi.org/10.7202/1016400ar>)

éminemment personnelle. Elle concerne tous les individus. Pour autant, l'organisation peut créer un terreau favorable pour que l'individu s'approprié sa situation de travail et y trouve du sens. Ainsi, le sens du travail relève de trois sphères dans lesquelles s'insère l'individu : individuelle, relations professionnelles et enfin organisationnelle⁴.

Cette étude est centrée sur le travail et non sur la question de l'emploi.

Le travail est une **activité humaine** qui produit des biens ou des services utiles à la personne ou à la collectivité. Il suppose la coopération et le partage. Il porte les dimensions notamment d'organisation, de rythme et de savoir-faire. Dans sa dimension économique, il est à l'origine de la création de richesses qui permettent aussi de financer la solidarité. Aujourd'hui, le travail se redéfinit. Il existe plusieurs façons de l'envisager. Gravitent autour du sens économique du travail de multiples notions connexes : le travail est tout à la fois un outil de production, un lieu de sociabilisation et de réalisation ou encore un pan du droit social. L'article L 41-21-2 du code du travail stipule d'« **adapter le travail à l'homme**, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ».

Un emploi est une **situation** qui relie (par un lien de subordination) un travailleur à une organisation par laquelle transitent des revenus et des garanties sociales. L'emploi n'est pas uniquement une activité rémunérée, il confère également à celui qui l'occupe un statut social, c'est-à-dire une place dans la société, une position sociale, une identité sociale.

Comme le souligne le CESE dans sa résolution « Le travail en question » (juin 2023), « depuis près de 40 ans la question de l'emploi a monopolisé le débat social et les politiques publiques visant à agir sur le marché du travail, priorité étant donnée à l'accès et au développement de l'emploi. Pour le CESE, « force est de constater aujourd'hui les limites de ces politiques publiques qui ont pensé l'emploi en dehors des réalités du travail et des risques de précarité »⁵.

⁴ Arnoux-Nicolas, C. (2019). Chapitre 1. Qu'est-ce que le sens du travail ? Dans : C. Arnoux-Nicolas, *Donner un sens au travail : Pratiques et outils pour l'entreprise* (pp. 3-58). Paris : Dunod.

⁵ <https://www.lecese.fr/actualites/le-travail-en-questions-le-cese-adopte-la-resolution>

Des évolutions au croisement des transformations des modèles économiques et des aspirations sociétales

Des transformations profondes bouleversent le monde du travail : dérèglements climatiques et aléas environnementaux, pénurie des ressources et de l'énergie et ruptures technologiques (numérisation et intelligence artificielle) percutent la vie au travail et le travail dans la vie.

Les enjeux liés à l'évolution du rapport au travail sont multiples. Ils se situent au croisement des transformations des modèles économiques, organisationnels et des aspirations des femmes et des hommes vivant dans notre société contemporaine.

Dans le cadre de cette étude, le CESER Pays de la Loire s'est appuyé sur des définitions, notamment de l'Organisation internationale du travail (OIT) et de l'INSEE. Il s'est attaché à intégrer une **vision prospective** en s'appuyant sur des données socio-économiques et sur les prévisions démographiques de l'INSEE et de la DARES, notamment en termes de pyramide des âges et de perspectives de recrutement en région.

Le CESER a porté une **attention particulière à la situation ligérienne** en interrogeant les parties prenantes des différents secteurs d'activité et en se penchant sur les spécificités locales et régionales.

Le CESER propose, en s'appuyant sur des observations socioéconomiques, et en considérant les aspirations de la société, de répondre au questionnement suivant : comment tenir compte des évolutions du rapport au travail pour répondre aux besoins économiques, sociaux et environnementaux en Pays de la Loire, dans une logique d'équilibre territorial, d'intérêt collectif et individuel ?

Les évolutions du rapport au travail sont complexes et multifactorielles. Elles nécessitent d'appréhender plusieurs dimensions de manière transversale :

- **L'évolution des organisations de travail** : la structuration des organisations de travail pèse sur la manière dont les individus exercent et perçoivent leur travail à titre individuel et dans un cadre collectif. Les organigrammes et les strates laissent plus ou moins d'autonomie, d'esprit d'initiative et de liberté décisionnelle. Appréhender l'évolution des

organisations de travail, c'est également s'intéresser aux lieux d'exercice du travail. Les organisations hiérarchisées, héritées de l'époque industrielle, doivent être réinterrogées quand elles ne sont pas dépassées. Avec l'avènement des nouvelles technologies et du numérique, l'unité de temps, de lieu et d'action est remise en question. Pour certaines catégories d'actifs qui alternent télétravail et présentiel, les lieux de travail sont devenus hybrides. Cette atomisation des espaces de travail (tiers-lieux et *coworking*, *open space*, *flex office*, travail à domicile...) renouvelle considérablement la fonction RH et bouleverse les modes et pratiques managériales. Si le travail à distance est rendu possible par la technologie, il est loin de pouvoir concerner la totalité des emplois. Lors du premier confinement du printemps 2020, au plus fort des restrictions de circulation, un quart des salariés avait télétravaillé.

- **Les relations humaines et la vie au travail** : le travail est une expérience humaine qui repose sur des interactions et la capacité à faire coopérer les individus. Cela renvoie à des enjeux d'ambiance et de climat de travail (aussi appelé « culture organisationnelle »). Cela renvoie aussi à des représentations. Le rapport au travail est en effet irrigué par des représentations collectives au sein des secteurs d'activités mais également par l'image renvoyée par le reste de la société (notamment par l'école et les familles). L'image de la société sur les professions et sur les secteurs d'activité pèse en effet sur les représentations que les actifs ont d'eux même et de leur rapport au travail. Ces dernières années, le regard de la société sur les métiers et les secteurs d'activité évolue très rapidement. Sans être sorti de la société de consommation, on perçoit clairement que pour certaines productions, les entreprises et les métiers qui y sont associés sont interrogés, voire remises en cause.
- **L'évolution des formes de travail** : le monde du travail connaît de profondes mutations, notamment sous l'effet des innovations technologiques. Des formes d'emploi se situent aux frontières entre salariat et travail indépendant (portage salarial, coopératives d'activité et d'emploi, formes hybrides de travail indépendant, salariat multi-employeur, missions...). Le paysage juridique de l'emploi est aujourd'hui complexe, voire foisonnant. Les formes d'emploi se diversifient à l'aune

de la « plateformisation du travail » (« ubérisation »⁶) qui s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie. Elle se traduit par un accroissement des travailleurs de plateformes et des « free lances » et par une hétérogénéité des statuts des travailleurs parfois au sein des mêmes équipes et/ou engagés sur les mêmes projets.

- **L'évolution des métiers :** les mutations de l'économie, les enjeux du changement climatique et de la transition écologique, et la croissance de certaines activités amènent à s'interroger continuellement sur les métiers de demain et sur les compétences qui seront recherchées. Le monde du travail est en constante évolution. Une « polarisation de l'emploi » s'opère avec le déclin historique de la part des emplois situés au milieu de la distribution des qualifications (employés et ouvriers qualifiés) au profit à la fois des plus qualifiés (cadres et professions intermédiaires) et des moins qualifiés (ouvriers et employés peu qualifiés). Le monde du travail a évolué et va encore évoluer et cette polarisation pourrait encore s'accroître sous l'effet des mutations en cours et à venir, en particulier avec la montée en puissance des innovations technologiques dans tous les secteurs d'activité (robotisation, automatisation, digitalisation, intelligence artificielle...), sans oublier les profondes mutations à venir liées à la transition écologique. Cela requiert d'adapter les cursus de formation et de former tout au long de la vie. Au-delà des métiers nouveaux ou qui réapparaissent, une attention toute particulière doit être portée aux métiers en voie d'extinction, supprimés ou impactés à moyen long terme.
- **Les relations sociales et la responsabilité sociale :** la marque employeur, les entreprises à mission, la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises (RSE) et des organisations (RSO) dessinent un nouveau rapport au travail, aussi bien du point de vue des employeurs que des employés. Les évolutions du rapport au travail sont aujourd'hui guidées par de nouvelles attentes sociétales, tel que la prise

⁶ Le terme "ubérisation" vient du nom de l'entreprise californienne Uber qui propose des services de transport automobile urbain. Il fait son apparition dans le dictionnaire Le Petit Larousse 2017, qui le définit comme : la "remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plates-formes de réservation sur Internet". L'ubérisation est un processus économique qui, grâce aux nouvelles technologies numériques, contourne les secteurs classiques de l'économie en créant un nouvel intermédiaire. Cet intermédiaire qui permet de mettre en relation directe les utilisateurs et les prestataires se matérialise sous la forme d'une plateforme numérique.

en compte de valeurs éthiques, l'ancrage territorial et la transition écologique. Cela renouvelle les formes d'engagement dans le monde du travail : engagement citoyen et associatif dans l'entreprise, mécénat de compétences...

- **Les conditions de travail** : de nombreux critères RH (nature des postes, rémunération, modes d'organisation et management...) impactent le rapport au travail. Des conditions de travail difficiles (amplitude horaire élevée, pression, pénibilité, mal-être, souffrance, manque de reconnaissance...) peuvent amener certains individus à quitter leur emploi par démotivation et/ou épuisement professionnel, et, par incidence, à appréhender différemment le travail. Les conditions de travail peuvent renforcer la pénurie de main d'œuvre sur certains emplois. La problématique des conditions de travail sur certains emplois a pour double effet, d'une part, d'agir sur l'attractivité des métiers et, d'autre part, d'occasionner des nécessités de reconversions professionnelles pour raison de santé (accidents du travail, maladies professionnelles...).

Au croisement de ces différentes dimensions, dans le cadre de cette étude, le CESER s'intéresse aux **attentes diverses et parfois paradoxales et contradictoires des employeurs, des indépendants, des salariés** et, plus globalement des citoyens. Il s'attache en particulier à appréhender les **enjeux intergénérationnels** et les **aspirations des jeunes**.

Car, les questionnements autour des évolutions du rapport au travail ne sont pas sans nuances ni ambivalences. Ils ne sauraient se réduire à une image manichéenne d'une implication professionnelle inconditionnelle ou, à l'inverse, d'une distanciation du travail irrévocable.

Dans un contexte de prise de conscience globale des enjeux sociaux, les enjeux de **lutte contre les discriminations**, et notamment l'**égalité femmes-hommes** sont traités de manière transversale dans cette étude. L'attention portée aux valeurs sociétales et éthiques illustre une volonté de redonner du sens au travail.

Des mutations accentuées à la sortie de la crise Covid-19

Survenue en 2020, la crise Covid-19 a impacté la vie professionnelle de nombreux actifs qui ont dû cesser leur activité et/ou se sont interrogés - à cette occasion - sur la place occupée par le travail dans leur vie. Elle a aussi

soudainement rendu visible l'importance sociale de certains secteurs d'activités et métiers qui se sont retrouvés en première ligne alors même qu'il s'agissait pour une part de professions peu reconnues socialement et à faibles rémunérations. Pour ces métiers, c'est la fin de la crise Covid-19 et le retour à la normalité et à l'invisibilité après une période d'engagement hors norme qui a pu être source de remise en cause voir de départ.

Si la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur et permis de braquer les projecteurs sur l'attente de rééquilibrage quant à la place qu'occupe le travail dans la vie, les facteurs profonds sont à rechercher sur le temps long.

La progression de comportements individualistes, couplés à une défiance institutionnelle généralisée qui dépasse le cadre du travail, ainsi qu'une moindre identification statutaire envers les entreprises et organisations, peuvent expliquer cette forme de désengagement.

De fait, les évolutions du rapport au travail sont bien antérieures à la crise sanitaire et nécessitent d'être abordées dans un temps long, au-delà des effets conjoncturels qui sont particulièrement prégnants aujourd'hui et, souvent, dans les contextes post-crisis quel qu'ils soient.

Il est en effet primordial de revenir sur les origines à court et long terme du nouveau rapport au travail et sur la façon dont l'expérience de travail se vit dorénavant au quotidien.

Dans le cadre de cette étude, les impacts de la crise Covid-19 ont été examinés sous ce prisme. A savoir que cette crise a révélé, déclenché et accentué certaines tendances à l'œuvre et à venir, notamment :

- **Le développement du télétravail et du travail hybride ;**
- **Le zapping professionnel et les difficultés de recrutement ;**
- **Le boom des économies de plateforme et du e-commerce ;**
- **La perturbation et la transformation des chaînes logistiques et d'approvisionnement.**

Au-delà, il est question d'appréhender l'incidence des aléas socio-économiques, géopolitiques et climatiques dans un contexte particulièrement instable.

Des spécificités régionales en Pays de la Loire

L'étude s'attache à saisir les singularités régionales qui entrent en résonance avec les enjeux autour de l'évolution du rapport au travail, en particulier :

- Le **poids des principaux secteurs économiques ligériens** (industrie, agriculture et agroalimentaire, tourisme, acteurs de l'ESS...) ;
- Et **certaines spécificités du marché du travail régional** (notamment le recours élevé à l'intérim, le temps partiel très présent chez les femmes, le travail saisonnier lié aux activités touristiques, agricoles et agroalimentaire...) ;
- Les **conséquences de l'attractivité économique et résidentielle** de la métropole nantaise et des territoires littoraux, notamment en termes de recrutement, de freins périphériques (logement, mobilité...) et d'hybridation du travail (navetteurs...). Appréhender l'évolution du rapport au travail revient, par prolongement, à s'intéresser aux enjeux liés au cadre de vie et à l'attractivité territoriale.
- De même, dans une région où le taux de chômage est à 5,6 %⁷, soit nettement inférieur à la moyenne nationale, **la dynamique du marché du travail en Pays de la Loire entre en résonance avec les évolutions du rapport au travail**. Au sein de la région, certains bassins d'emplois ont des taux de chômage proches des 5 %, synonymes de quasi plein emploi au sens de l'OIT⁸. Ce taux de chômage particulièrement faible masque cependant des réalités très contrastées selon les territoires et les secteurs d'activités. Bien que favorable, cette situation appelle un volontarisme permanent pour réduire le taux de chômage, notamment des plus éloignés de l'emploi. Cette conjoncture économique n'est pas sans incidence sur les comportements des actifs, sur le recrutement (attractivité) et le post-recrutement (*turnover*, fidélisation).

⁷ D'après l'INSEE, le taux de chômage a reculé dans la région Pays de la Loire au troisième trimestre de 2023 pour atteindre 5,6 %, chiffre inférieur de 1,8 point par rapport au niveau d'avant crise sanitaire en 2019. Le pourcentage reste aussi inférieur au taux de chômage national qui s'élève à 7,2 %.

⁸ Au sens de l'OIT, le plein-emploi est une situation dans laquelle le chômage d'un territoire est réduit au chômage frictionnel incompressible, soit à un taux inférieur à 5 %.

Ces singularités économiques de la région Pays de la Loire, conjuguées à l'attractivité des territoires ligériens, ne peuvent être décorrélées des problématiques du rapport au travail.

L'étude porte également un regard spécifique sur l'**enjeu de relocalisation industrielle**, porté au niveau national et déployé à l'échelle régional, avec la nécessaire revalorisation de certains métiers manuels et techniques.

Après avoir dressés les constats et incidences des évolutions du rapport au travail en Pays de la Loire, l'étude débouche sur des préconisations à l'attention de la Région et des acteurs socio-économiques, notamment en termes de leviers d'action, pour mieux accompagner les individus et les organisations face aux évolutions des attentes sociétales, des modèles économiques et des organisations de travail.

Les enjeux déjà abordés dans des études du CESER sont volontairement mentionnés avec concision, en particulier le rôle de l'école et des familles dans les choix d'orientation et sur les perceptions du monde du travail⁹.

⁹ Cf. notamment l'étude du CESER Pays de la Loire portant sur le décrochage scolaire.

1. Éléments de contexte

Le travail est empreint de dimensions individuelles et collectives. Il est percuté par des représentations à la fois diverses et évolutives. A l'instar d'autres sujets personnels et collectifs, l'affect et le subjectif peuvent se mêler au rationnel.

Dans le rapport au travail, chaque individu et chaque collectif de travail est susceptible d'être traversé par des contradictions internes.

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Florence OSTY (sociologue)** a souligné que **s'intéresser au rapport au travail, c'est appréhender l'intensité de l'expérience que vivent les individus pour s'en réjouir ou pour s'en plaindre. L'expérience de travail permet à la fois de construire quelque chose de soi, d'œuvrer dans un cadre collectif et de faire société.***

Pour cerner les changements qui sont en train de se produire dans la réalité du monde du travail, il paraît nécessaire de s'appuyer sur des références conceptuelles et méthodologiques.

Cela revient à se pencher sur l'évolution des modes de production, à l'organisation sociale de la production, à la « centralité du travail » c'est-à-dire à la problématique identitaire et au rôle du travail dans celle-ci, mais aussi aux changements dans le salariat et aux conséquences de ces changements dans la structure sociale, ou encore aux conditions du travail décent...

1.1. Les références conceptuelles et méthodologiques

Les éléments de définitions partagés sur le travail

S'intéresser au rapport au travail et à ses mutations renvoie en premier lieu à distinguer le travail de l'emploi. Le **travail** désigne toutes les activités de production de biens et de services au sens large. La **notion d'emploi** désigne quant à elle la situation dans laquelle le travail est déclaré et rémunéré.

De nombreuses définitions partagées sur le travail ont été posées par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans le cadre de textes normatifs : conventions, protocoles et recommandations.

- L'OIT définit le **travail décent** qui résume les aspirations des êtres humains au travail « *il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes* »¹⁰.
- La constitution de l'OIT qualifie également les **conditions de travail** en soulignant « *qu'il existe des conditions de travail impliquant pour un grand nombre de personnes l'injustice, la misère et les privations, ce qui engendre un tel mécontentement que la paix et l'harmonie universelles sont mises en danger* ». Cette phrase souligne l'importance des conditions de travail pour obtenir des sociétés durables et pacifiques. Pour l'OIT, les conditions de travail couvrent un large éventail de sujets, depuis le temps de travail (horaires, périodes de repos) jusqu'à la rémunération, en passant par les conditions physiques et psychologiques sur le lieu de travail.

*Auditionné dans le cadre de cette étude, **Cyril COSME (directeur de l'OIT pour la France)** a rappelé que **l'avenir du travail est le résultat de choix individuels et collectifs** des Etats et des partenaires sociaux. Ces choix doivent reposer sur le **dialogue social** qui est promu par l'OIT.*

A l'échelle mondiale, plusieurs éléments pèsent sur l'avenir du travail selon l'OIT.

Le travail s'inscrit dans une économie mondialisée

Avant la seconde guerre mondiale, les échanges portaient principalement sur des produits finis, selon la théorie des avantages comparatifs de l'économiste Ricardo qui stipule qu'un pays se spécialise dans la production pour laquelle sa productivité est la plus forte (ou la moins faible) par comparaison avec ses partenaires, afin d'accroître sa richesse nationale.

Aujourd'hui, les échanges sont très majoritairement réalisés sur des consommations intermédiaires et non sur des produits finis (près de 80 % des

¹⁰ <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm>

échanges mondiaux). Chaque pays se spécialise dans un stade du processus de production (marketing, vente, logistique...).

Il en résulte une forte segmentation des activités, ce qui fractionne le travail réalisé sur les biens de production. Or, les circuits de production longs et fractionnés entraînent souvent une perte de sens pour les salariés.

Le travail est marqué par les innovations technologiques

C'est probablement la première fois que les innovations opèrent de façon aussi rapide et bousculent très rapidement le monde du travail et les schémas d'emploi. A titre d'illustration, les économies de plateforme ont été rendues possible grâce à l'internet et au numérique. Elles renouvellent les **enjeux de régulation des relations de travail** (statuts, conditions de travail...). Ces innovations technologiques (transport fret, numérique...) ont rendu possible la mondialisation de la production qui repose sur des donneurs d'ordre.

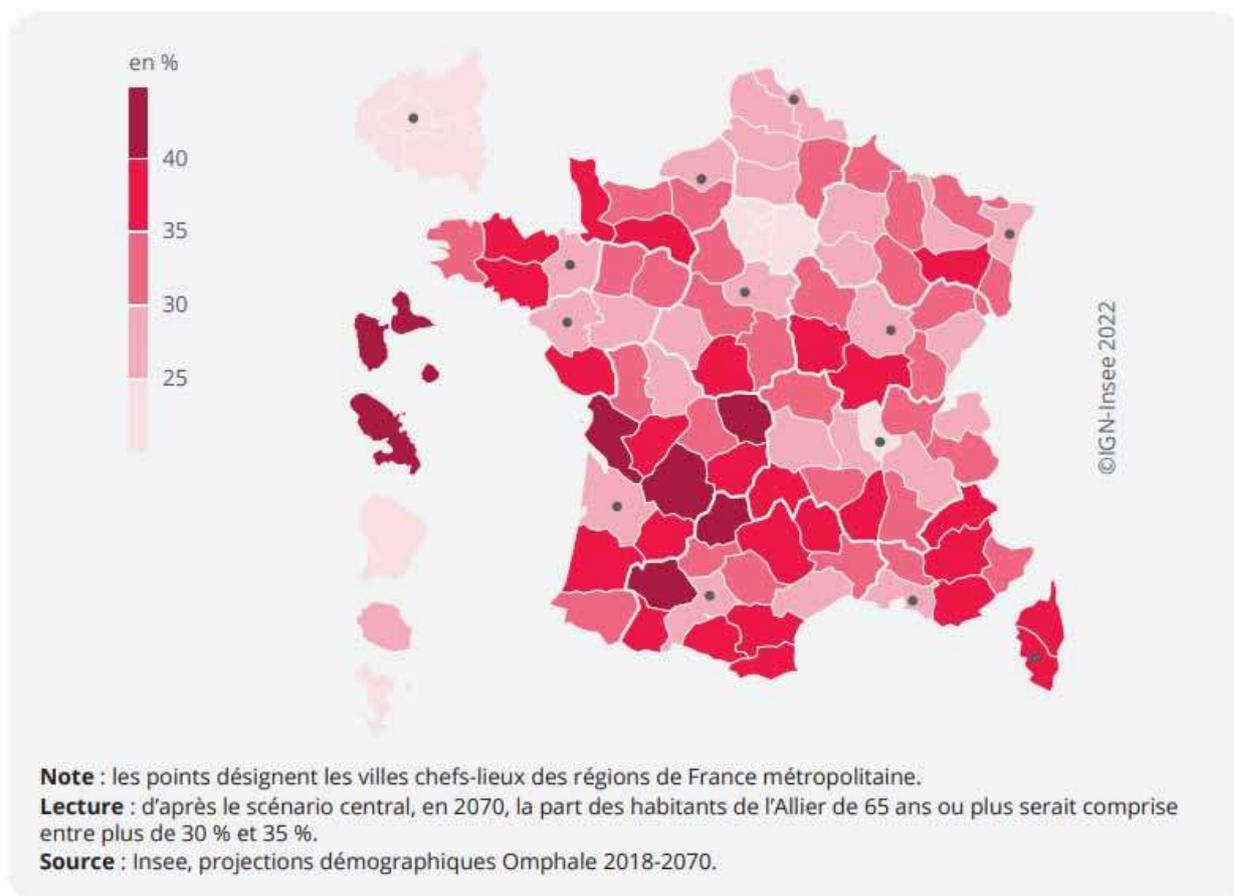
Le monde du travail est impacté par la démographie

La population en âge de travailler diminuera à l'échelle mondiale à l'horizon 2050. Près d'un jeune sur trois vivra en Afrique subsaharienne, d'ici à 2050. L'atelier du monde ne sera probablement plus en Chine ni dans les Dragons d'Asie compte tenu du vieillissement de leurs populations. Ce vieillissement de la population dans les pays de production manufacturière pourrait renforcer l'enjeu de relocalisation industrielle, avec la nécessité de se réappropriier certains savoir-faire métiers et de revaloriser les métiers manuels et techniques.

A l'instar de la plupart des régions françaises, la région Pays de la Loire connaît un vieillissement de sa population. Dans les décennies à venir, cette situation va entraîner un fort renouvellement de sa population active.

À l'horizon 2070, l'INSEE souligne que si l'évolution quantitative de la population française serait relativement mesurée, la composition de celle-ci changerait de manière beaucoup plus radicale. 20 millions de personnes auraient 65 ans ou plus en 2070, soit 29 % de la population, contre 20 % en 2018. En 2070, ce vieillissement de la population toucherait tous les départements de France métropolitaine dans des proportions importantes (Cf. carte ci-après). Les territoires de la façade atlantique demeureront avec une part importante de seniors.

Part des 65 ans ou plus dans la population en 2070 selon le scénario central



Le monde du travail est impacté par le défi écologique et climatique

Les effets du changement climatique sont désormais visibles et reconnus, tant sur la biodiversité que sur la santé humaine. Ils impactent également les travailleurs et peuvent accentuer les risques professionnels associés notamment à l'augmentation de la chaleur.

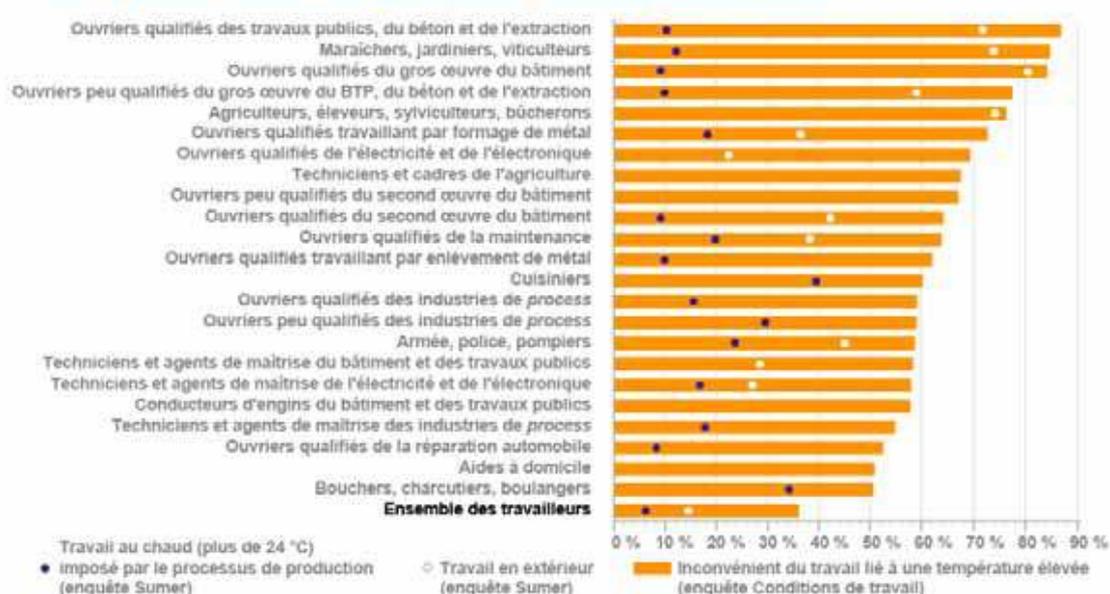
Dans une étude consacrée à ce sujet en juin 2023¹¹, France Stratégie souligne que le changement climatique affecte – à des degrés divers – tous les travailleurs. Les températures élevées altèrent leurs capacités physiques comme cognitives, menacent parfois leur santé et leur sécurité, surtout en présence de facteurs aggravants tels des gestes métier pénibles, une condition physique fragile ou des trajets domicile-travail éprouvants. Les risques professionnels liés à la chaleur peuvent *in fine* diminuer la productivité du travail et freiner la croissance économique.

¹¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/travail-lepreuve-changement-climatique>

La part des travailleurs exposés à la chaleur est aujourd’hui mal connue. En France, elle oscillerait entre 14 % et 36 % selon les sources. Les plus concernés exercent souvent des métiers agricoles ou liés au bâtiment.

Pour France Stratégie, les dispositifs réglementaires en vigueur restent néanmoins insuffisants car ils s’inscrivent dans une logique de gestion d’événements exceptionnels, au détriment d’une approche plus structurelle et systémique. Si plusieurs plans nationaux – Plan santé au travail (PST), Plan national d’adaptation au changement climatique (PNACC), Plan national santé-environnement (PNSE) – abordent déjà le sujet, ils manquent de coordination et d’un pilotage global à l’échelle interministérielle. Les pouvoirs publics et le monde du travail doivent se saisir de ces enjeux pour structurer davantage l’action publique nationale et locale.

Les vingt-trois métiers les plus exposés à une température élevée



Champ : France (hors Mayotte), personnes en emploi.

Lecture : en 2019, 84 % des marailleurs, jardiniers et viticulteurs déclarent que leur travail (ou lieu de travail) présente un inconvénient lié à une température élevée. Dans l’enquête Sumer de 2017, ils sont 73 % à déclarer « travailler en extérieur » et 12 % à déclarer « travailler au chaud, plus de 24 °C imposé par le processus de production ».

Sources : France Stratégie à partir de l’enquête Conditions de travail 2019 (Dares) ; enquête Sumer 2017 (Dares)

En lien avec le défi écologique et climatique, certains actifs entendent également mettre en adéquation leur vie professionnelle avec certaines valeurs éthiques (production et consommation durables)¹².

¹² Cf. 3.1. Les aspirations individuelles et collectives.

Adoptés par l'ONU en 2015, les Objectifs de développement durable portent l'ambition d'un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés.

OBJECTIFS **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



La transition écologique de l'appareil productif et de l'économie est à la fois vectrice de création d'emplois et porteuse de sens au travail.

L'ADEME estime à près d'1 million le nombre de nouveaux emplois de l'économie verte à pourvoir à l'horizon 2050¹³.

L'ADEME met en débat quatre chemins qui présentent de manière volontairement contrastée des options économiques, techniques et de société pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Imaginés pour la France métropolitaine, ils reposent sur les mêmes données macroéconomiques, démographiques et d'évolution climatique (+2,1 °C en 2100). Cependant, ils empruntent des voies distinctes et correspondent à des choix de société différents (Cf. infographie ci-après).

La transition écologique au cœur des préoccupations actuelles impose au monde économique une adaptation rapide et stratégique par des dispositions

¹³ <https://infos.ademe.fr/magazine-octobre-2021/dossier/transition-ecologique-et-emploi-un-cercle-vertueux/>

réglementaires qui vont se multiplier dans les années à venir ainsi qu'en réponse aux attentes sociétales. Ce contexte est à la fois contraignant et déstabilisant mais il représente également une opportunité de remise en question, de réflexion sur les process et de modernisation et de dynamisme qui appellent de nouveaux regards et de nouvelles compétences.

La transformation de l'emploi et des métiers doit être anticipée. Un effort conséquent de formation doit être réalisé. L'anticipation et l'accompagnement des transformations d'emplois nécessitent une action convergente de l'ensemble des acteurs : entreprises, État, collectivités, partenaires sociaux.

Étant compétente en matière de développement économique, d'une part, et de formation professionnelle, d'autre part, la Région a un rôle majeur à jouer pour préparer l'avenir. Cela nécessite d'appréhender l'impact de la transition écologique sur le tissu économique ligérien, de soutenir les territoires concernés et d'adapter l'offre de formation.

La transition écologique au travail

Eco-activités, métiers verts, métiers verdissants : définitions

Les éco-activités regroupent les activités qui produisent des biens ou services ayant pour finalité la protection de l'environnement ou la gestion durable des ressources (agriculture biologique, gestion des déchets, protection et gestion de l'eau, maîtrise de l'énergie, récupération de matériaux de recyclage...).

Un métier vert est un métier dont la finalité et/ou les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement (agent d'entretien des espaces naturels, garde forestier, technicien chargé de la police de l'eau, agent de déchèterie...).

Un métier verdissant est un métier dont la finalité n'est pas environnementale, mais qui intègre de nouvelles « briques de compétence » pour prendre en compte de façon significative et quantifiable la dimension environnementale dans le geste métier (architecte, poseur en isolation thermique, jardinier...).

Source : BREF n°423, Bulletin de Recherches Emploi Formation du Céreq, 2022¹⁴.

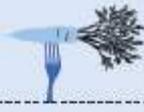
¹⁴ https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-06/Bref%20423_web_0.pdf



S1 GÉNÉRATION FRUGALE



S2 COOPÉRATIONS TERRITORIALES

MODES DE VIE	Société	<ul style="list-style-type: none"> Recherche de sens Frugalité choisie mais aussi contrainte Préférence pour le local Nature sanctuarisée 	<ul style="list-style-type: none"> Évolution soutenable des modes de vie Économie du partage Équité Préservation de la nature inscrite dans le droit
	Alimentation	<ul style="list-style-type: none"> Division par 3 de la consommation de viande Part du bio: 70 % 	<ul style="list-style-type: none"> Division par 2 de la consommation de viande Part du bio: 50 % 
	Habitat	<ul style="list-style-type: none"> Rénovation massive et rapide Limitation forte de la construction neuve (transformation de logements vacants et résidences secondaires en résidences principales) 	<ul style="list-style-type: none"> Rénovation massive, évolutions graduelles mais profondes des modes de vie (cohabitation plus développée et adaptation de la taille des logements à celle des ménages)
	Mobilité des personnes	<ul style="list-style-type: none"> Réduction forte de la mobilité Réduction d'un tiers des km parcourus par personne La moitié des trajets à pied ou à vélo 	<ul style="list-style-type: none"> Mobilité maîtrisée - 17 % de km parcourus par personne Près de la moitié des trajets à pied ou à vélo 
ÉCONOMIE	Technique Rapport au progrès, numérique, R&D	<ul style="list-style-type: none"> Innovation autant organisationnelle que technique Règne des low-tech, réutilisation et réparation Numérique collaboratif Consommation des data centers stable grâce à la stabilisation des flux 	<ul style="list-style-type: none"> Investissement massif (efficacité énergétique, EnR et infrastructures) Numérique au service du développement territorial Consommation des data centers stable grâce à la stabilisation des flux
	Gouvernance Échelles de décision, coopération internationale	<ul style="list-style-type: none"> Décision locale, faible coopération internationale Réglementation, interdiction et rationnement via des quotas 	<ul style="list-style-type: none"> Gouvernance partagée Fiscalité environnementale et redistribution Décisions nationales et coopération européenne 
	Territoire Rapport espaces ruraux – urbains, artificialisation	<ul style="list-style-type: none"> Rôle important du territoire pour les ressources et l'action « Démétropolisation » en faveur des villes moyennes et des zones rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Reconquête démographique des villes moyennes Coopération entre territoires Planification énergétique territoriale et politiques foncières
	Macro-économie	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux indicateurs de prospérité (écarts de revenus, qualité de la vie...) Commerce international contracté 	<ul style="list-style-type: none"> Croissance qualitative, « réindustrialisation » de secteurs clés en lien avec territoires Commerce international régulé
	Industrie	<ul style="list-style-type: none"> Production au plus près des besoins 70 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage 	<ul style="list-style-type: none"> Production en valeur plutôt qu'en volume Dynamisme des marchés locaux 80 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage 



S3 TECHNOLOGIES VERTES

- Plus de nouvelles technologies que de sobriété
- Consumérisme « vert » au profit des populations solvables, société connectée
- Les services rendus par la nature sont optimisés

- Baisse de 30 % de la consommation de viande
- Part du bio : 30 %



- Déconstruction-reconstruction à grande échelle de logements
- Ensemble des logements rénovés mais de façon peu performante : la moitié seulement au niveau Bâtiment Basse Consommation (BBC)

- Mobilités accompagnées par l'État pour les maîtriser : infrastructures, télétravail massif, covoiturage
- + 13 % de km parcourus par personne
- 30 % des trajets à pied ou à vélo



- Ciblage sur les technologies les plus compétitives pour décarboner
- Numérique au service de l'optimisation
- Les data centers consomment 10 fois plus d'énergie qu'en 2020

- Cadre de régulation minimale pour les acteurs privés
- État planificateur
- Fiscalité carbone ciblée

- Métropolisation, mise en concurrence des territoires, villes fonctionnelles



- Croissance verte, innovation poussée par la technologie
- Spécialisation régionale
- Concurrence internationale et échanges mondialisés

- Décarbonation de l'énergie
- 60 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage



S4 PARI RÉPARATEUR

- Sauvegarde des modes de vie de consommation de masse
- La nature est une ressource à exploiter
- Confiance dans la capacité à réparer les dégâts causés aux écosystèmes

- Consommation de viande quasi-stable (baisse de 10 %), complétée par des protéines de synthèse ou végétales



- Maintien de la construction neuve
- La moitié des logements seulement est rénovée au niveau BBC
- Les équipements se multiplient, alliant innovations technologiques et efficacité énergétique

- Augmentation forte des mobilités
- + 28 % de km parcourus par personne
- Recherche de vitesse
- 20 % des trajets à pied ou à vélo



- Innovations tout azimut
- Captage, stockage ou usage du carbone capté indispensable
- Internet des objets et intelligence artificielle omniprésents : les data centers consomment 15 fois plus d'énergie qu'en 2020



- Soutien de l'offre
- Coopération internationale forte et ciblée sur quelques filières clés
- Planification centralisée du système énergétique

- Faible dimension territoriale, étalement urbain, agriculture intensive



- Croissance économique carbonée
- Fiscalité carbone minimaliste et ciblée
- Économie mondialisée

- Décarbonation de l'industrie pariant sur le captage et stockage géologique de CO₂
- 45 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage

Société

Alimentation

Habitat

Mobilité des personnes

Technique

Rapport au progrès, numérique, R&D

Gouvernance

Echelles de décision, coopération internationale

Territoire

Rapport espaces ruraux – urbains, artificialisation

Macro-économie

Industrie

MODES DE VIE

ÉCONOMIE

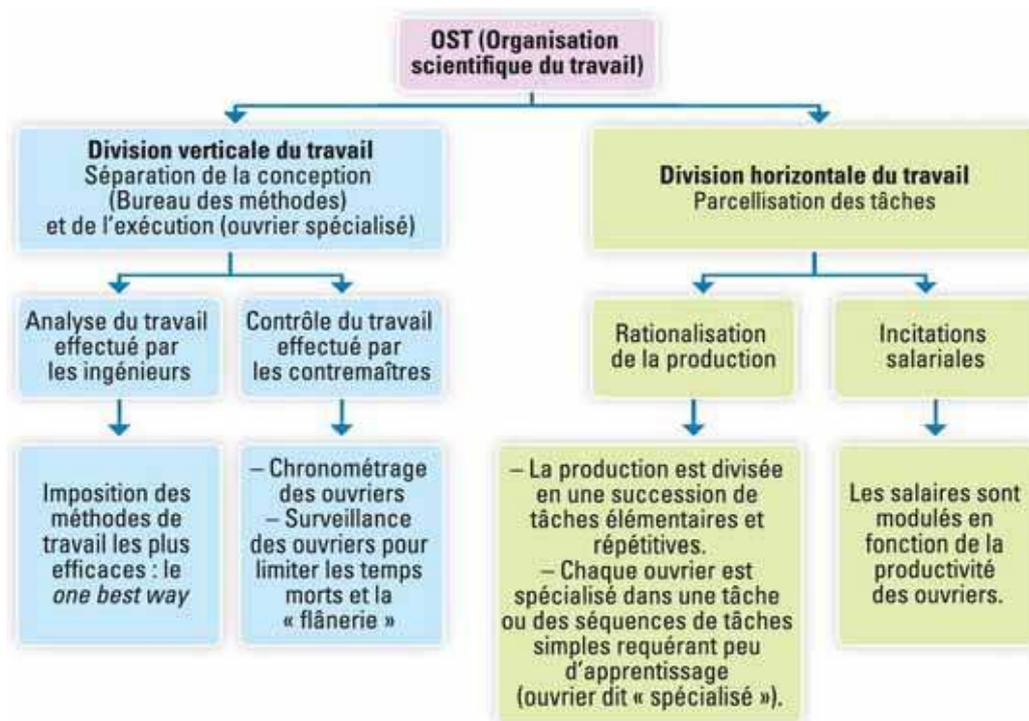
Les formes d'organisation scientifiques du travail

À la fin du XIX^{ème} siècle, l'organisation scientifique du travail (OST) a été formalisée et largement utilisée lors de la deuxième révolution industrielle. Il s'agit d'une méthode de gestion et d'organisation des ateliers de production. Ses principes ont été développés et mis en application industrielle par Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) puis par Henry FORD (1863-1947) et STAKANOV.

Taylorisme et Fordisme

Le « taylorisme » et le « fordisme » conduisent à une division extrême du travail, à la parcellisation des tâches, en plaçant les ouvriers et les employés dans des rôles d'exécutants au sein d'entreprises mécanisées.

L'OST introduit une séparation entre ceux qui conçoivent et ceux qui produisent (division verticale du travail). Le but est d'améliorer la productivité et les rendements, en s'appuyant sur des méthodes d'organisation du travail dites « scientifiques ».



© Belin Éducation/Humensis, 2020 Sciences économiques et sociales. Tous droits réservés.

Au cours des années 1950-1960, les limites de la parcellisation du travail apparaissent. De nouvelles formes d'organisation du travail se développent du fait des changements dans la société qui mettent en relief les limites

du taylorisme et du fordisme : pénibilité du travail, *turnover* et absentéisme, disqualification, ralentissement du rendement et des gains de productivité...

Toyotisme

Au début des années 1960, le « toyotisme » émerge. Il s'agit d'une stratégie industrielle post-fordiste fondée sur l'absence de stock, la production en flux tendu de petites quantités, et une réactivité très vive au marché. L'objectif étant de tendre vers une meilleure réactivité à la demande.

Prolongements contemporains : Lean management

Héritées de l'époque industrielle, ces modes d'organisations scientifiques du travail basés sur la décomposition des tâches trouvent des prolongements contemporains.

C'est notamment le cas du « Lean Management ». Inspiré du toyotisme, il s'agit d'une méthode de gestion et d'organisation du travail qui vise à améliorer les performances d'une entreprise et, plus particulièrement, la qualité et la rentabilité de sa production.

Le Lean Management est une expression anglo-saxonne dont le mot principal signifie « sans superflu ». Cela fait écho à l'idée de réduire quelque chose à l'essentiel, à supprimer l'inutile, qui est aux fondements de la méthode.

Le Lean Management optimise les processus en réduisant les temps sans valeur ajoutée. Cette méthode est portée par une dimension managériale importante.

Ces modes d'organisations du travail basés sur la décomposition des tâches et l'optimisation des ressources humaines sont questionnés aujourd'hui. Dans certains cas, ils peuvent conduire à une dégradation des conditions de travail et à une perte de sens lorsque la dimension humaine est occultée. C'est notamment le cas pour certains emplois dans le secteur tertiaire qui fonctionnent à flux tendus (plateformes de distribution et autres plateformes logistiques, centres d'appel, restauration rapide...).

Auditionnée par le CESER, **Daniele LINHART (sociologue)** résume les principales transformations des modèles managériaux en trois points :

1) L'individualisation de la gestion du travail des salariés : selon Daniele LINHART, cela correspond à une volonté d'atomisation de la masse des salariés. La mise en concurrence des travailleurs transforme le vécu au travail qui s'organise beaucoup moins au sein de collectifs partageant une solidarité et des valeurs.

2) L'organisation du travail imprégnée des valeurs tayloriennes : selon Daniele LINHART, les savoirs ont été déplacés auprès de la direction, ce qui dépouille les ouvriers de leurs compétences et de leurs savoirs. Le travail est pensé par d'autres. Il se manifeste par des prescriptions, extrêmement détaillées, qui sont basées sur une approche scientifique peu propice à l'analyse critique.

3) Les changements permanents mettant en obsolescence les savoirs et connaissances : selon Daniele LINHART, la centralisation des savoirs au niveau des directions est source d'épuisement professionnel (burn out, isolement, fatigue, perte de sens) en raison de l'impossibilité d'avoir une maîtrise cognitive de son travail.

Les visions philosophiques et sociologiques du travail

Les visions philosophiques du travail

Dans son essence et historiquement, le travail apparaît comme une contrainte. L'étymologie latine du terme atteste de la pénibilité et de la servitude qui lui est associé. Etymologiquement, « travail » signifie « contrainte » ou même « moyen de torture » (tripalium en latin). Pourtant, cette acceptation du terme fait débat car le travail n'est pas uniquement synonyme de labeur.

La vision philosophique du travail a évolué avec le temps.

En philosophie, le travail est ce qui permet la transformation de la nature : l'être humain produit des objets et transforme le monde autour de lui pour s'adapter à ses besoins.

Selon la conception grecque de l'antiquité, le travail était l'expression de la misère de l'homme car n'étant pas signe de noblesse. Selon Platon, c'est aux esclaves qu'il faut confier le travail car ils sont habilités à transformer la matière. L'homme sage (le philosophe) se consacre à la contemplation. C'est d'ailleurs ce

qui amena Aristote à écrire : « les citoyens doivent mener une vie qui ne soient pas celle de travailleurs manuels, ni de trafiquants, une telle vie étant sans noblesse et contraire à la vertu ». Les latins quant à eux opposaient le travail considéré comme « *negotium* » et le loisir considéré comme « *otium* »

Au siècle des lumières, les philosophes portent une vision plus émancipatrice du travail. Pour Emmanuel Kant, le travail satisfait la conscience morale et la fierté humaine. Pour lui, c'est parce que l'humain peut inscrire son empreinte dans son environnement qu'il éprouve de la satisfaction à travailler. Selon Jean-Jacques Rousseau, le travail nous enseigne une sagesse sur le temps, un sentiment de soi et un sens du réel qui nous préservent des dangers de l'imagination, des passions et de la société.

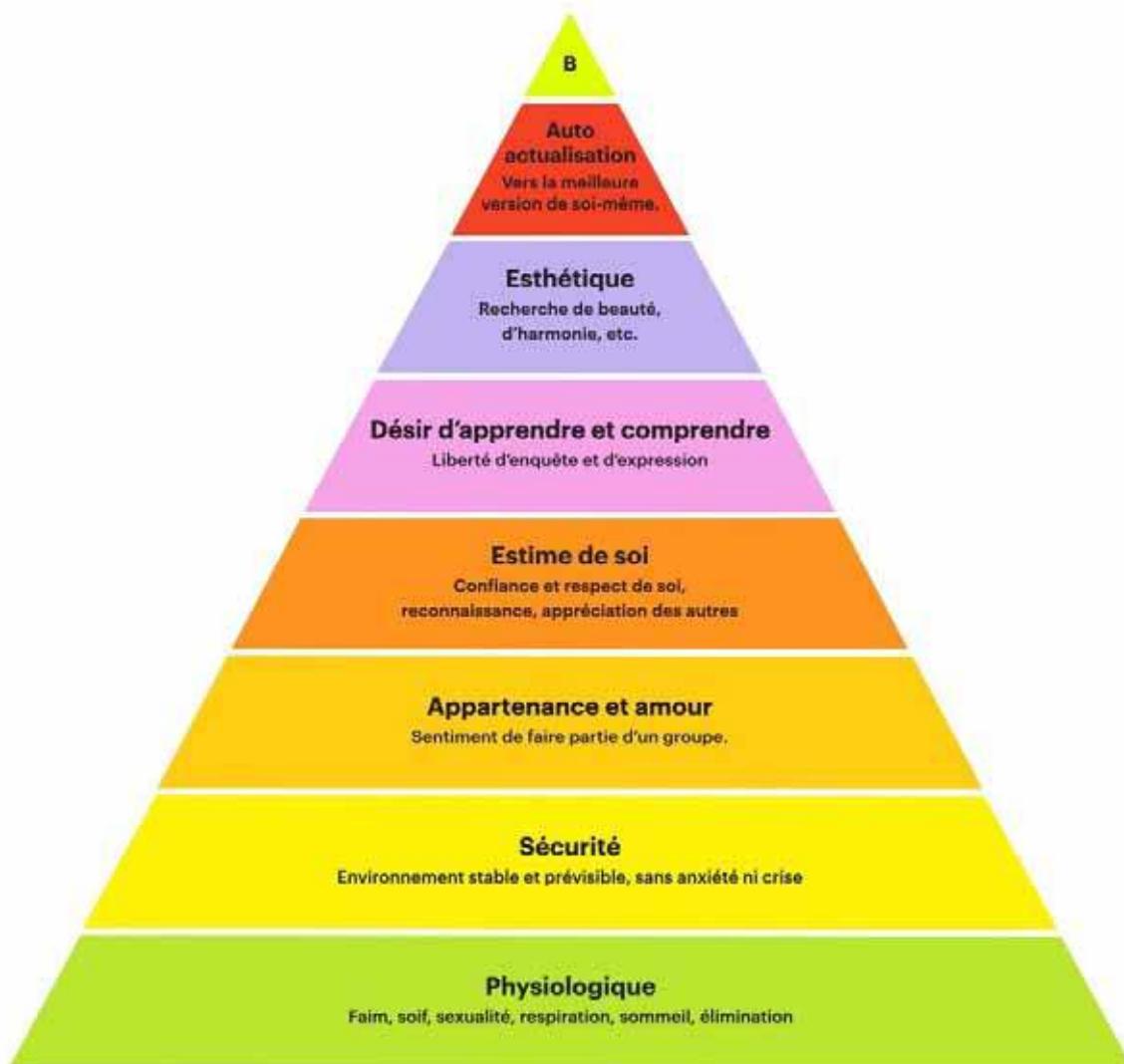
Avec la révolution industrielle et le développement de techniques s'opère une nouvelle vision du travail. En plus de subvenir aux besoins vitaux, le travail permet l'accumulation de richesses grâce à l'accroissement de la productivité, comme le souligne notamment Hegel. Le productivisme et l'exigence de rentabilité du système capitaliste brisent la dimension libératrice du travail. Marx met à jour sa dimension aliénante : le travailleur vend ses mains contre un salaire... lequel ne rémunère qu'une partie de la richesse qu'il produit.

Les visions sociologiques du travail

D'un point de vue sociologique, la pyramide de Maslow¹⁵ peut permettre d'identifier et de hiérarchiser les besoins et les motivations des individus au travail. A l'aune des évolutions contemporaines du rapport au travail, elle se trouve aujourd'hui questionnée.

Les deux catégories de besoin placées au sommet de la pyramide sont souvent oubliées alors qu'elles sont parties intégrantes des besoins rattachés au rapport au travail. D'abord, le désir d'apprendre et de comprendre, qui se caractérise par un besoin de liberté d'enquête et d'expression. Ensuite, le désir esthétique, qui se caractérise notamment par la recherche de créativité et d'harmonie. Enfin, dans sa représentation pyramidale, Maslow a ajouté au sommet la recherche d'une meilleure version de soi-même.

¹⁵ Abraham Harold Maslow (1898-1970) est un psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Il est connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins humains, souvent représentée par la suite sous la forme d'une pyramide.



Source : La pyramide de Maslow, version n° 2, 1969. Illustration : Perrier Jablonski.

Appliquée au monde du travail, la pyramide de Maslow donne à voir qu'au-delà de subvenir à ses besoins, **le travail est un projet de vie**. De plus en plus d'individus aspirent à « travailler pour vivre » et non à « vivre pour travailler » en étant attentifs à l'articulation des temps de vie personnels et professionnels.

Pour certains, le travail ne se limite plus à la seule satisfaction des besoins physiologique et sécuritaire mais répond également à l'accomplissement et à l'estime de soi. A titre d'illustration, cette tendance peut expliquer la culture de l'intérim chez certains jeunes actifs qui y trouvent une forme d'**indépendance**, d'**autonomie** et de mobilité dans l'emploi. De même, de nombreux actifs recherchent aujourd'hui à **aligner la vie professionnelle sur les valeurs**.

Auditionné, Philippe PIERRE (ancien DRH, expert en management, conférencier, accompagnateur et formateur) a pointé la remise en cause de la centralité du travail dans nos vies, du modèle de la loyauté et le renouveau des formes d'engagement. Les individus sont aujourd'hui attachés à vivre plusieurs « vies » à vivre en même temps (« L'archipel »¹⁶) en articulant le temps consacré au travail, à la famille, aux amis. Ces sphères sont enchevêtrées et les actifs cherchent à les faire coexister.

1.2. Les singularités du marché du travail ligérien

Les Pays de la Loire se caractérisent par un marché de l'emploi très dynamique, stimulé par une croissance démographique soutenue et par une forte attractivité résidentielle. Les besoins des secteurs d'activités sont croissants dans un contexte de tension sur le recrutement, de vieillissement de la population et de renouvellement de la population active à l'échelle régionale. C'est l'ensemble des secteurs qui est concerné par les tensions actuelles et à venir. Ces tensions ne peuvent être décorrélées des évolutions du rapport au travail.

Les besoins des secteurs d'activités en Pays de la Loire

Des activités tertiaires qui restent prépondérantes mais qui sont proportionnellement moins développées qu'au niveau national

Du fait des poids élevés de l'industrie et de l'agriculture dans la région, le secteur tertiaire est globalement moins représenté en Pays de la Loire qu'en France.

Le tertiaire marchand, c'est-à-dire, le commerce, les services aux entreprises, aux particuliers, occupe 46,4 % des emplois ligériens, 3,6 points de moins que la moyenne nationale. Toutefois, lorsque l'on exclut l'Île-de-France de cette analyse, la part des emplois dans le tertiaire marchand en Pays de la Loire est identique à la moyenne de France de province (46,2 %).

¹⁶ Philippe PIERRE utilise la métaphore de l'archipel qui renvoie à l'évolution du sens du travail. Pour lui, il est impératif de s'y préparer car le sens du travail n'est pas le même qu'il y a trente ans et les dimensions générationnelles amplifient cela. Aujourd'hui, de plus en plus de personnes remettent en cause la centralité du travail dans nos vies. L'archipel évoque le passage d'un monde sédentaire à un monde de mobilités, d'un monde cartésien à un monde fractal, de la pyramide organisationnelle à un archipel de relations plus fluides et moins prévisibles qu'autrefois. « L'entreprise archipel » renvoie à une réalité avec de nouvelles formes d'emplois ainsi qu'à un enchevêtrement des espaces et imbrication des sphères... dans un fonctionnement en "archipel", l'individu choisit ses activités et gère son agenda au gré de ses opportunités. Par prolongement, Philippe PIERRE pose ce questionnement : « et si dans la prochaine décennie, la pénurie de managers se fera sentir en France, déjà, une génération de jeunes vient renouveler les catégories de l'attachement à l'entreprise ».

⇒ Les services aux entreprises : nettoyage des bâtiments, activités juridiques et comptables, services liés à la sécurité, programmation et conseil informatique, activités liées à l'emploi, architecture, études et analyses techniques, publicité, location de véhicules, conseil de gestion... le secteur des « services aux entreprises » regroupe des activités de service hétérogènes dont le point commun est un chiffre d'affaires provenant en majorité des ventes de prestations à des entreprises ou des administrations. **En Pays de la Loire, les besoins portent notamment sur les compétences cybersécurité, les ingénieries spécialisées.**

*Auditionné par le CESER, Carlos COSTA (administrateur de la Fédération des entreprises de la propreté - FEP - Ouest) souligne que les entreprises de la propreté dépendent des achats et de l'organisation du client. L'enjeu est de donner une valeur aux prestations et d'aller vers une **coactivité en journée** afin que les salariés de la propreté ne travaillent pas de façon décalée et sans contact avec les utilisateurs finaux. **La profession de la propreté reste tributaire d'un facteur clé : l'acheteur** qui conditionne l'organisation de travail (productivité, horaires de travail...) et l'exercice du métier.*

Le tertiaire non marchand, c'est-à-dire l'administration publique, la santé ou l'éducation, regroupe 27,7 % de l'emploi régional, contre 30 % en France métropolitaine. La proportion d'emplois publics est moins élevée en Pays de la Loire que dans les autres régions de France. En Pays de la Loire, au 31/12/2020, sur 100 emplois salariés répertoriés dans la région, 18,8 sont des emplois publics (fonctions publiques d'Etat, territoriale et hospitalière).

Le taux d'administration pour l'ensemble des trois fonctions publiques est en moyenne de 74 agents civils pour 1 000 habitants en 2020 au niveau national. La région Pays de la Loire est la moins pourvue (65 agents publics pour 1 000 habitants).

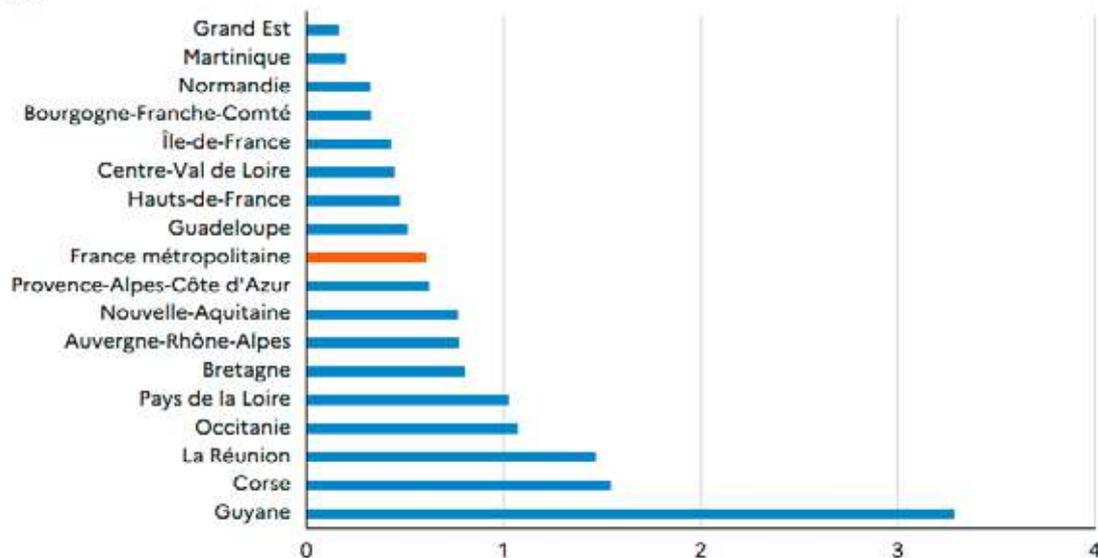


Source : rapport 2022 sur l'état de la fonction publique.

En France métropolitaine, entre 2011 et 2020, le nombre d'agents civils augmente dans toutes les régions, notamment en Pays de la Loire (+ 1 % en moyenne par an), qui reste néanmoins en deçà de la moyenne nationale.

Figure 4 : Évolution annuelle moyenne des effectifs physiques par région entre 2011 et 2020

en %



Source : Siasp, Insee. Traitement DGAFP – SDess.

Champ : Emplois principaux, civils, situés en France (hors Mayotte). Hors bénéficiaires de contrats aidés.

Lecture : Entre 2011 et 2020, les effectifs physiques en Guyane ont augmenté de 3,3 % en moyenne par an.

Agriculture et industrie largement implantées en Pays de la Loire

□ **Une forte composante industrielle**

Avec 272 577 emplois dans l'**industrie** en fin d'année 2021, la région concentre 8,2 % des effectifs nationaux du secteur, soit une proportion nettement supérieure à son poids économique global : les Pays de la Loire abritent 5,9 % de l'ensemble des emplois de France métropolitaine¹⁷.

*Auditionnée par le CESER, **Michele SALLEMBIEN (déléguée régionale de l'APEC Pays de la Loire)** a souligné que les besoins de recrutement dans l'industrie portent sur des **compétences très techniques et spécifiques liées aux filières émergentes** (ex : filière hydrogène). Selon l'APEC Pays de la Loire, il s'agit d'une singularité ligérienne. Or, les employeurs peinent aujourd'hui à recruter sur ces compétences très ciblées.*

La spécificité des Pays de la Loire, c'est la **très grande diversité des activités industrielles**, notamment à travers les entreprises de sous-traitance. L'autre spécificité, c'est la relativement bonne **répartition géographique** avec la présence de nombreuses entreprises industrielles et artisanales sur l'ensemble du territoire.

*Auditionné, **Maxime TURC (directeur régional délégué de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) Pays de la Loire)** a souligné que **le travail change grâce aux évolutions technologiques des métiers**. Il a illustré son propos en mettant en évidence que les opérateurs qualifiés ont des missions de programmation de machine. Ils gèrent plusieurs machines à la fois. Ils gèrent des aléas, des dysfonctionnements, le lien avec le bureau d'étude. Ce sont des problématiques responsabilisantes qui changent l'organisation de la production et les métiers des salariés. Cela change aussi le rapport entre le manager et les salariés. Pour lui, cela entraîne **davantage de co-construction** avec une posture plus responsabilisée des opérateurs par rapport à la hiérarchie.*

□ **L'agriculture et l'agro-alimentaire bien représentées**

La région compte 53 119 emplois dans l'**agriculture** fin 2021. Ce secteur représente 3,1 % des emplois de la région, pour une part de 2,1 % au niveau

¹⁷ <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/emploi/grands-secteurs/>

national. Les Pays de la Loire occupent ainsi le cinquième rang des régions pour la part de l'emploi agricole dans l'emploi total¹⁸.

*Auditionnée par le CESER, l'Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture (ANEFA), représentée par Pascal JOUSSE (secrétaire de la Commission Paritaire Régionale de l'Emploi (CPRE) et vice-président de l'ANEFA (collège employeur) et Luc-Paul PREVOST, Président de la CPRE et administrateur ANEFA (collège salarié) a pointé les besoins de salariés en production agricole. Sur la base des évolutions socio-économiques de 9 filières spécialisées et polyculture-élevage, **2 500 salariés agricoles permanents sont attendus annuellement**, majoritairement sur des niveaux de compétences qualifiés à hautement qualifiés.*

Le marché du travail dans l'agriculture est également rythmé par les productions saisonnières, nécessitant un nombre important d'emploi à caractère **saisonnier** (plus de 60 000 salariés/an) et correspondant à des postes d'aide agricole peu qualifiés. La diversité des productions agricoles sur les différents bassins de la région permet de proposer des emplois sur une longue période de l'année.

Que ce soient des emplois permanents ou saisonniers, de nombreuses filières sont en tension de recrutement.

La diversité et le poids des productions agricoles ont permis l'essor d'un **secteur agroalimentaire puissant** qui représente 25 % de l'emploi industriel régional. Le secteur compte près de 55 000 salariés et plus de 2 700 établissements à fin 2020. Il occupe le 2^{ème} rang national en termes d'effectifs. C'est l'un des principaux recruteurs en Pays de la Loire. C'est un secteur qui va être confronté à un fort renouvellement de la main d'œuvre¹⁹.

*Auditionné par le CESER, **Dominique LAUNAY**, directeur général de **LIGERIAA** (Association des entreprises agroalimentaires en Pays de la Loire) a relevé que **le Covid-19 a eu un effet amplificateur dans la recherche de sens et de valeur**. Dans ce contexte, il souligné qu'il est important pour la filière agroalimentaire de communiquer sur ses missions, sur les valeurs. Il faut intégrer les transformations sociétales, notamment en matière de transition écologique et énergétique. C'est un élément porteur de sens pour les salariés.*

¹⁸ <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/emploi/grands-secteurs/>

¹⁹ Besnard S., Delhomme I et Loiret M (2019) « les métiers de l'agroalimentaire face à des enjeux de renouvellement » INSEE analyses Pays de la Loire n°76.

Dans l'étude « L'Agriculture de demain en Pays de la Loire » (janvier 2022), le CESER avait souligné que **le rapport au travail évolue dans le monde agricole, notamment sous l'effet des collectifs de travail**. La question du collectif est fréquemment un facteur de départ de la profession (mésentente, départ de l'associé, difficulté à gérer le collectif...). L'engagement dans la profession repose souvent sur la volonté d'être libre et autonome dans l'exercice de son métier tout en entrant dans des dynamiques collectives, sachant que les formes collectives d'exploitation agricole se développent le plus vite. Il existe une tension entre l'attachement à l'autonomie et la réalité du métier qui repose de plus en plus sur des modalités d'organisation collectives (GAEC). Dans ce contexte, il est essentiel d'outiller les agriculteurs en termes RH (recrutement, organisation du travail...) dès la formation initiale, dès l'entrée dans le métier.

Le monde agricole suit les évolutions d'une société en mouvement qui voit les trajectoires professionnelles et le rapport au travail évoluer. Malgré les spécificités de l'agriculture, des convergences de plus en plus fortes sont constatées avec d'autres secteurs d'activités. En ce sens, le monde agricole apparaît peu éloigné des tendances à l'œuvre dans le reste de la société : départs précoces, reconversions...

Aujourd'hui, certains jeunes se forment aux métiers de l'agriculture et entrent dans la profession agricole (en tant que salarié ou non salarié) sans envisager de réaliser toute leur carrière dans le même secteur. Il se projettent dans une autre vie professionnelle après l'agriculture. Le métier est très polyvalent et il est possible de valoriser les compétences acquises dans d'autres secteurs d'activité (exemple : passer de conducteur d'engins agricoles à conducteur de BTP, passer de maraicher à cuisinier).

D'autre part, l'agriculture attire de nouveaux entrants, qui sont de plus en plus nombreux à ne pas venir de familles d'agriculteurs. Aujourd'hui, les jeunes qui se dirigent vers les métiers agricoles y recherchent un engagement, du sens. Comme dans les autres secteurs, le *turnover* est présent dans les métiers agricoles.

Une contribution du secteur de la construction légèrement supérieure à la moyenne nationale

Dans le secteur de la **construction**, les Pays de la Loire se démarquent peu du reste de la France. Avec près de 121 000 emplois en 2021, le secteur représente 7,0 % de l'emploi total en région pour 6,6 % en France métropolitaine.

*Auditionnées par le CESER, les fédérations professionnelles du BTP (**CAPEB et FFB**) ont souligné que les entreprises de BTP sont très majoritairement de petite taille. Les chefs d'entreprise sont quotidiennement au contact de leurs salariés. **Le sens au travail se trouve ainsi très ancré dans l'ADN des entreprises du BTP.** Les chantiers sont tous différents. Il n'y a pas de sentiment de répétition. Il y a un fort **enjeu de responsabilisation et d'autonomie du salarié** afin qu'il soit en capacité, outre la partie technique de son métier, d'agir aussi sur la partie commerciale et la relation clients. La diversification des métiers est attendue des salariés. Le sens au travail est assez perceptible à travers la réalisation des chantiers. C'est une problématique qui est intégrée au métier de manière assez naturelle dans le BTP.*

Le dynamisme du marché du travail en Pays de la Loire

Les éléments ci-après sont issus de l'analyse de la DARES et de France Stratégie « [Métiers 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ?](#) » (janvier 2023)²⁰. C'est un travail prospectif et non prédictif qui apporte des éléments importants pour se projeter sur le marché du travail futur de la région Pays de la Loire à partir des données connues aujourd'hui.

En 2019, 1,6 million de personnes sont en emploi en Pays de la Loire, soit 6 % de l'emploi de la France métropolitaine.

En Pays de la Loire, le marché de l'emploi est particulièrement dynamique pour la décennie à venir : la croissance de l'emploi y serait presque deux fois plus élevée que dans l'Hexagone.

À l'horizon de 2030, les métiers d'ingénieurs et cadres du privé et ceux du « care » (aide et soin) seraient parmi les plus créateurs d'emplois en Pays de la Loire (Cf. graphique 2 ci-après). La région Pays de la Loire se caractérise par une forte croissance des emplois à orientation présente, c'est-à-dire ceux

²⁰ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/metiers-2030-perspectives-de-recrutement-region>

destinés à la satisfaction de la demande locale et touristique. Elle provient essentiellement des emplois de la santé, de l'action sociale et des services de proximité.

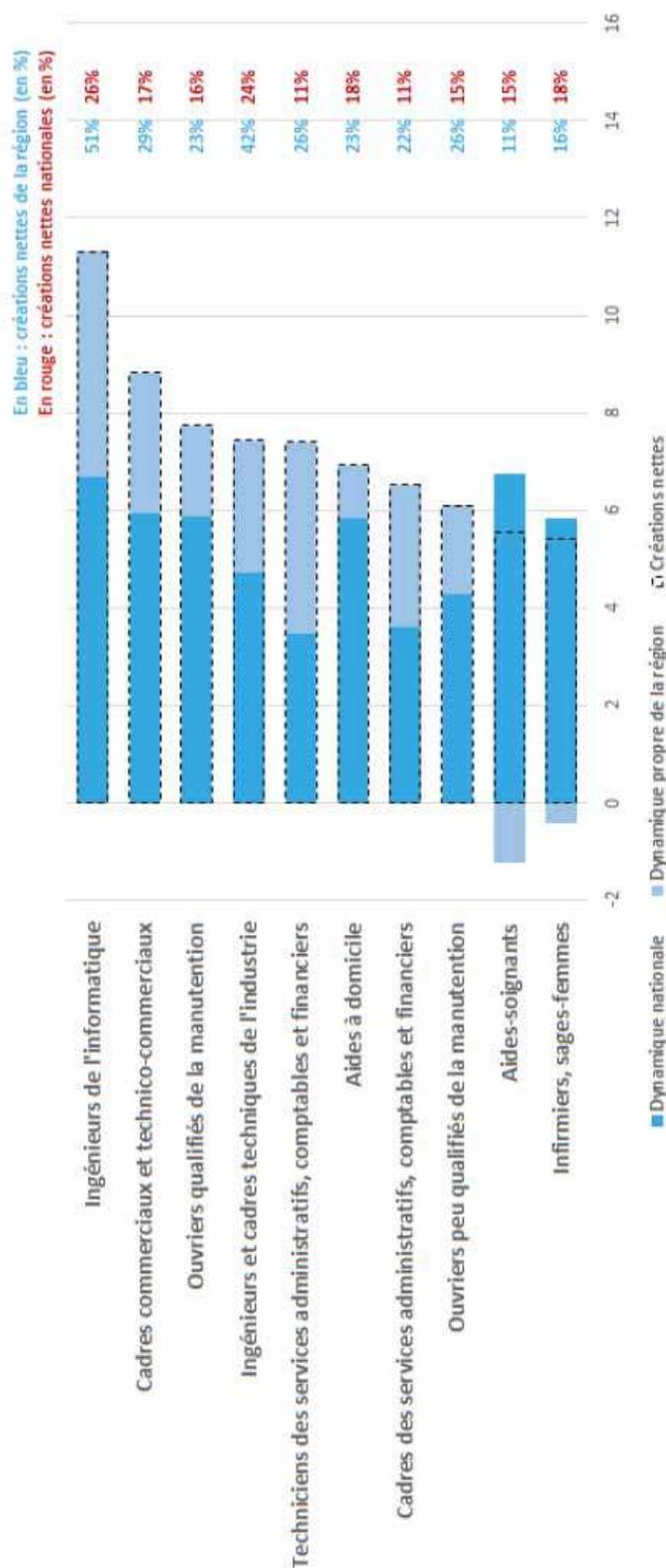
Les métiers qui afficheraient le plus de postes à pourvoir en Pays de la Loire sont des métiers déjà présents aux premières places dans la hiérarchie nationale des métiers aux besoins de recrutement les plus forts (Cf. graphique 3).

Les métiers pour lesquels les recrutements deviendraient potentiellement plus difficiles en Pays de la Loire d'ici 2030 font aussi partie de ceux qui auraient les plus forts besoins de recrutement Cf. graphique 4).

En effet, dans ces métiers, le nombre de jeunes débutants ne serait pas suffisant pour pourvoir les postes anticipés, par exemple pour les conducteurs de véhicules, les professions de cadres transverses (commerciaux, administratifs et financiers) et les ingénieurs en informatique. Tous ces métiers sont actuellement en forte ou très forte tension sur le marché du travail. Leurs difficultés de recrutement risquent donc de s'accroître d'ici 2030.

Les Pays de la Loire se caractérisent par un poids plus élevé des activités de production (fabrication, bâtiment et agriculture) que le reste de la France (hors Île-de-France). Ainsi, parmi les **métiers spécifiques à la région**, on retrouve les professions de l'agroalimentaire qui seront confrontés à de forts renouvellements de main-d'œuvre, les professions agricoles ou celles de l'industrie qui sont très présentes dans le noyau de la filière aéronautique. Les difficultés de recrutements de ces professions pourraient se renforcer d'ici 2030.

Graphique 2 – Décomposition de la création nette pour les dix métiers les plus créateurs d’emplois en Pays de la Loire entre 2019 et 2030 (en milliers)



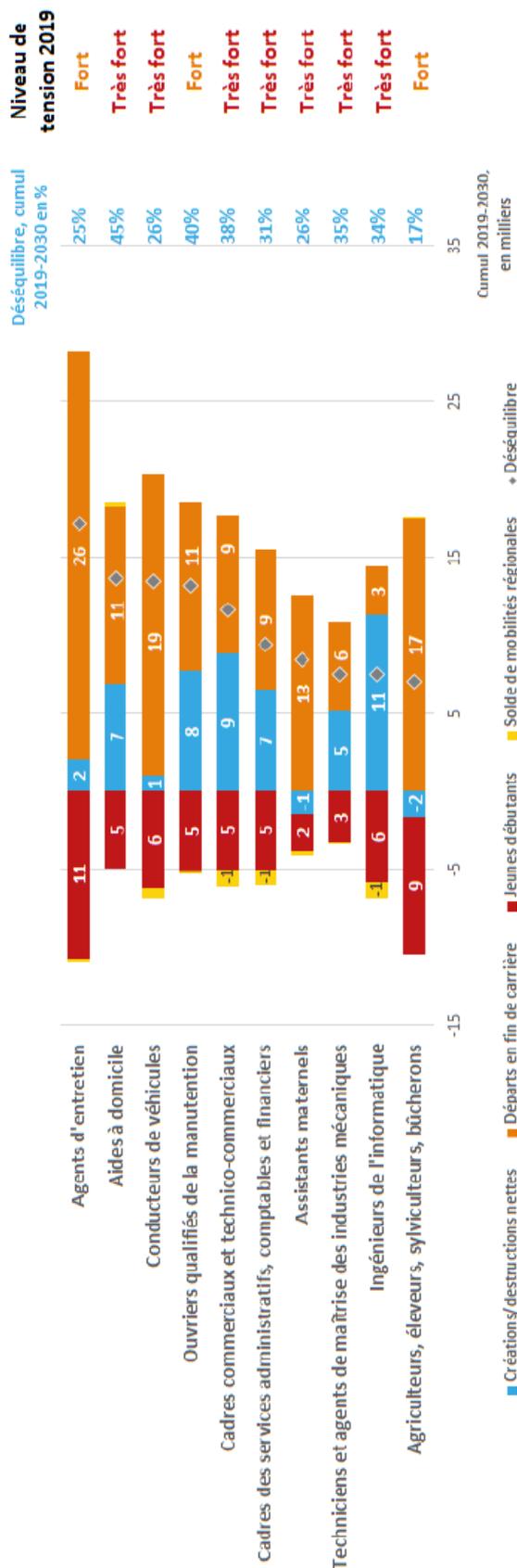
Champ : France métropolitaine.

Lecture : entre 2019 et 2030, 6 000 emplois seraient créés parmi les aides-soignants en Pays de la Loire. Ces créations représentent 11 % de l’emploi du métier en 2019. En comparaison, les créations nettes d’emplois parmi les aides-soignants en France métropolitaine correspondent à 15 % de l’emploi métropolitain.

Parmi les 6 000 créations d’emplois attendues chez les aides-soignants en Pays de la Loire, 7 000 proviennent de l’évolution de l’emploi national et -1 000 sont liés à la baisse tendancielle de la part de la région Pays de la Loire dans l’emploi de ce métier.

Source : projections France Stratégie/Dares

Graphique 4 – Les dix métiers où les déséquilibres potentiels sont les plus importants (positifs) entre 2019 et 2030 en Pays de la Loire (en milliers)



Champ : France métropolitaine.

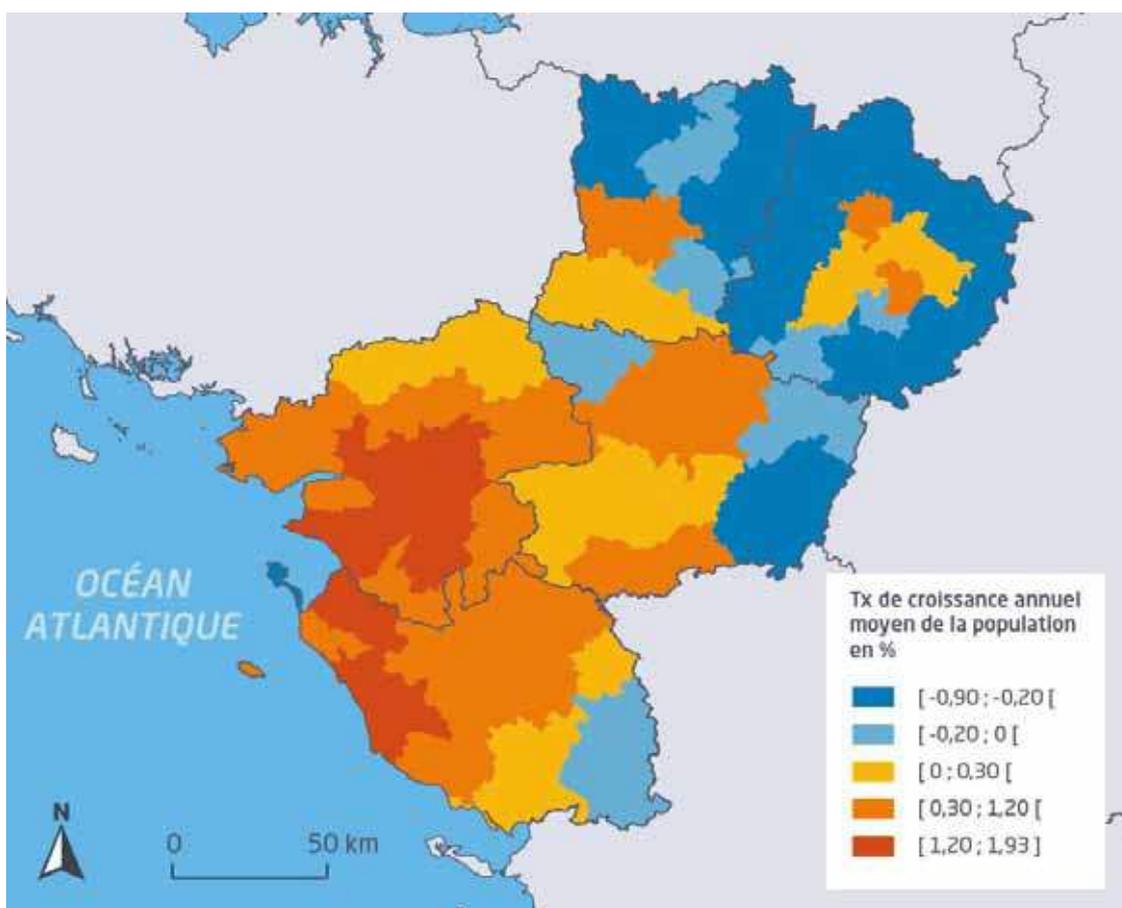
Lecture : entre 2019 et 2030, pour les agents d'entretien en Pays de la Loire, le déséquilibre potentiel entre les 28 000 besoins de recrutement (soit 26 000 départs en fin de carrière plus 2 000 créations nettes d'emplois) et le nombre de jeunes débutants (11 000) serait de 17 000. Ces besoins non couverts représenteraient un quart de l'emploi de 2019 de ce métier (25 %). Les tensions étant fortes sur les recrutements dans ce métier en Pays de la Loire en 2019, elles pourraient se renforcer d'ici 2030.

Source : projections France Stratégie/Dares

La démographie ligérienne et l'attractivité résidentielle et ses impacts

La région Pays de la Loire se caractérise par une croissance démographique soutenue et par une forte attractivité résidentielle, notamment sur la façade atlantique, dans la métropole nantaise et les espaces urbains et péri-urbains.

Evolution du nombre d'habitants entre 2014 et 2020



Source : Insee

Au 1^{er} janvier 2022, la population des Pays de la Loire est estimée à 3 873 100 habitants. Au cours des cinq dernières années, elle a augmenté de 0,8 % en moyenne par an. Cette croissance est supérieure à celle enregistrée au niveau national (+ 0,5 %).

D'après l'INSEE, 4,2 millions de personnes résideraient dans les Pays de la Loire à l'horizon 2070, soit 434 600 personnes de plus qu'en 2018. Les Pays de la Loire enregistreraient la deuxième plus forte progression des régions métropolitaines. Entre 2018 et 2070, la croissance de population serait de 0,21 % chaque année.

A l'instar de la plupart des régions françaises, la région des Pays de la Loire connaît un vieillissement de sa population. En revanche, la dynamique de la démographie naturelle plus élevée que la moyenne nationale associée à une attractivité inter régionale également au-dessus de la moyenne induit un ralentissement puis une inversion de la croissance démographique plus tardif que dans les autres régions françaises. Les projections indiquent un retournement de la courbe démographique nationale en 2044 et seulement en 2058 en Pays de la Loire.

La région Pays de la Loire se caractérise par une augmentation et par un vieillissement rapide de sa population, ce qui impacte la pyramide des âges de la population active et les besoins de recrutement dans certains secteurs.

Plusieurs impacts sur le monde du travail peuvent être soulignés à ce sujet :

- **Un poids spécifique et grandissant des métiers de l'aide et du soin sur la façade atlantique :** à l'horizon 2070, en France comme en Pays de la Loire, le vieillissement de la population régionale se renforcerait avec l'arrivée des baby-boomers aux âges avancés de la vie. La part des personnes âgées de 65 ans ou plus atteindrait 30,4 % en 2070, en hausse de dix points par rapport à 2018. La région compterait alors 152 seniors pour 100 jeunes de moins de 20 ans (143 au niveau national).

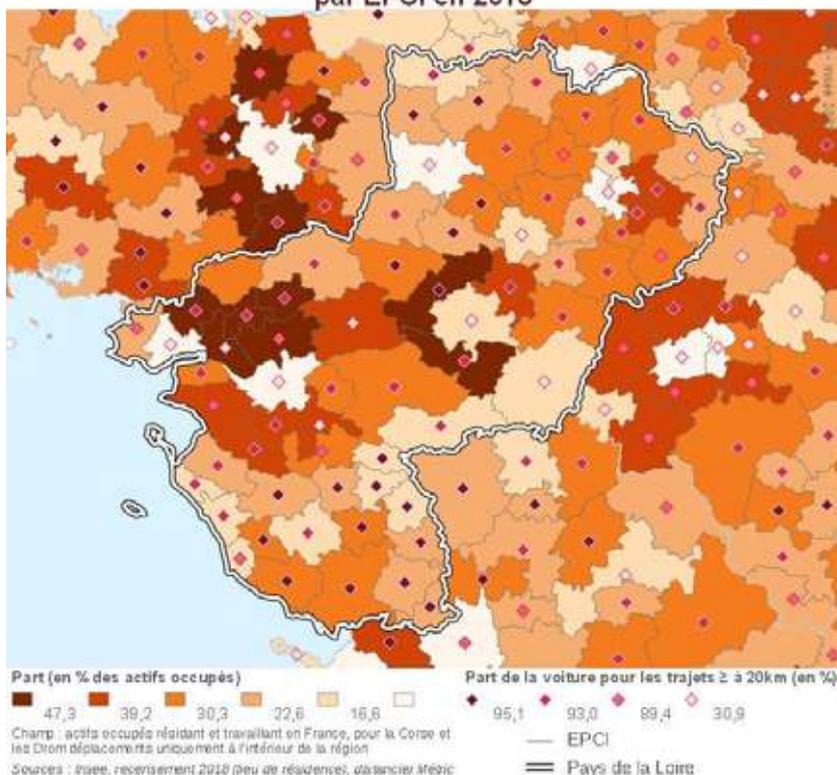
A ce vieillissement naturel de la population s'ajoutera l'attractivité résidentielle des seniors retraités qui renforcera les besoins de santé et d'aide à la personne, déjà structurellement orientés à la hausse.

Sur ces territoires, le vieillissement va se poursuivre entraînant un accroissement de besoins en accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie. Cela nécessitera plus de recrutements d'aides-soignants et d'aides à domicile alors même que ces métiers connaissent des difficultés de recrutement. **Cela accentue les tensions entre les aspirations des salariés et les besoins des structures employeuses à l'échelle régionale.**

- Des déplacements domicile-travail qui s'allongent sous l'effet de la périurbanisation et de la polarisation :** de plus en plus d'actifs travaillent dans les grandes villes et résident en périphérie. **D'après l'INSEE, en 2019, les actifs résidant dans les Pays de la Loire parcourent en moyenne 21,3 km pour aller travailler.** 90 % effectuent des trajets « courts » de moins de 37 km ; 50 % des trajets de moins de 9,6 km et 10 % des trajets de moins de 2 km. Ces distances quotidiennes domicile-travail s'allongent car elles étaient en moyenne de 19,1 km en 2008 contre 21,3 en 2019. **Le temps passé dans les déplacements domicile-travail met en tension l'articulation des temps de vie personnels et professionnels.**



Actifs travaillant à 20km ou plus de leur commune de résidence par EPCI en 2018



*Auditionnés par le CESER, **Antoine CHEREAU (Président de l'Orchestre national des Pays de la Loire - ONPL) et Guillaume LAMAS (Directeur général de l'ONPL)** ont souligné que l'ONPL a pour spécificité d'être de nature régionale étant implanté à la fois à Nantes et Angers, ce qui entraîne de **nombreux déplacements**. L'ONPL bénéficie de la qualité de vie de l'ouest. Mais les musiciens de Nantes et d'Angers passent un temps important dans les transports, ce qui est ressenti comme une contrainte dans l'emploi.*

□ **Logement, garde d'enfants : des problématiques exacerbées par la dynamique démographique et l'attractivité résidentielle :**

- **L'accès au logement** peut représenter une problématique importante à gérer en parallèle du travail sur certains territoires. **La difficulté d'accéder au logement éloigne de plus en plus du lieu de travail. Les temps de trajet domicile-travail s'en trouvent rallongés.** Cela représente également une charge mentale importante à gérer pour de nombreux actifs. Cette problématique d'accès au logement est d'autant plus marquée pour les salariés recrutés en provenance d'une autre région mais également pour les saisonniers (restauration, hôtellerie, agriculture) qui peinent à trouver des logements pour de courtes périodes sur les zones tendues (métropole, périurbain, littoral) ou dans les zones rurales. Par ailleurs, le coût élevé des logements en zone tendue est un facteur de pression sur la négociation salariale.
- **La garde d'enfant** constitue une autre problématique à gérer pour certains actifs. **Elle pèse sur le rapport au travail car elle se situe au cœur de la problématique d'articulation des temps de vie personnels et professionnels.** Elle est particulièrement prégnante pour les femmes et pour les familles monoparentales qui peuvent rencontrer des difficultés à concilier leur horaire de travail avec leur vie familiale en raison d'une difficulté à faire garder leurs enfants. Au-delà, les métiers de l'emploi à domicile, notamment d'assistants maternels, apparaissent en tension. Plusieurs facteurs en sont à l'origine : les professionnels de la garde des jeunes enfants sont exposés aux risques liés aux manutentions manuelles et à la charge émotionnelle. Comme d'autres métiers de services à la personne, la profession est aussi confrontée à des rémunérations peu attractives, ce qui accentue les difficultés de recrutement.

2. Des évolutions au croisement des transformations des modèles économiques et des aspirations sociétales

2.1. Des évolutions structurelles

L'évolution des organisations de travail

Les organisations de travail contribuent à façonner le monde du travail. Leurs évolutions sont porteuses de changements à la fois pour les employeurs et les salariés mais également pour l'économie et la société dans son ensemble.

Dans son étude portant sur quatre types d'organisations de travail à l'horizon 2030, France Stratégie souligne que « *l'avenir du travail peut largement se lire dans les mutations de l'organisation du travail* »²¹.

Ces mutations se font sous l'effet de nombreux facteurs au premier rang desquels les **évolutions technologiques**. La robotisation s'est particulièrement développée dans l'industrie afin d'automatiser les systèmes de production. Elle s'est également développée dans le secteur de l'agriculture et de la santé. L'essor de l'intelligence artificielle (IA) fait aujourd'hui apparaître de nouvelles formes de robots dits « intelligents » ainsi que de nouveaux outils numériques. Elle impacte dès à présent de nombreux métiers du tertiaire. Quant aux plateformes de placement, elles amènent une « **désintermédiation** » qui se traduit par la réduction ou la suppression des intermédiaires dans les circuits de transaction. Les tâches se font directement entre l'utilisateur et la plateforme. Elles ne reposent plus sur l'intermédiation d'un opérateur.

Dans un environnement concurrentiel marqué par la recherche de gains de productivité, les organisations cherchent à s'appropriier ces techniques innovantes le plus rapidement possible, parfois au détriment des incidences humaines et sociales de leur assimilation. **Car, ces technologies qui modifient les dimensions collectives, cognitives et organisationnelles du travail, ont des impacts sur l'activité professionnelle.** Ces impacts peuvent notamment se mesurer par le degré de liberté laissé aux individus pour gérer leur activité.

²¹ <https://www.strategie.gouv.fr/publications/imaginer-lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>

- Dans certains cas, les nouvelles technologies peuvent amener une limitation de l'initiative individuelle en accentuant les niveaux de contrôle et de régulation sur son activité. Ces systèmes peuvent alors être considérés comme « prescriptifs » et entraîner une « **algorithmisation du travail** », c'est-à-dire une forte codification des procédures, des actes de travail et des séquences d'opération²².
- Dans d'autres cas, les technologies préservent les possibilités d'action de l'individu. Dans cette vision, il n'y a pas de déterminisme technologique : **une nouvelle technologie n'impose pas en soi un seul type d'organisation ou de modèle du travail, mais en rend possible diverses formes**. C'est donc bien l'usage et non pas les caractéristiques intrinsèques de la technologie qui va en déterminer les effets.

*Auditionné par le CESER, Bruno Pinheiro (DRH de CLAAS Tractor) a souligné que de nombreuses activités ont été automatisées sur la chaîne de production de l'usine CLAAS Tractor du Mans. Pour autant, il a précisé que l'entreprise assure la production simultanée de plusieurs gammes de tracteurs, ce qui complexifie l'automatisation. Cette diversité des gammes (et les paramétrages qui en découlent) rend la **présence humaine indispensable**. Pour lui, les évolutions technologiques ne pourront remplacer la présence humaine.*

Le rapport au travail est également étroitement lié aux **modes de gouvernance** qui se situent au cœur de la vie des organisations de travail. La gouvernance renvoie à la manière dont l'organisation fixe ses règles et ses procédures de prise de décision. Elle constitue un enjeu majeur de qualité et d'attractivité au travail. Le bien-être au travail repose notamment sur une gouvernance conjuguant les intérêts des parties prenantes pour proposer une **vision stratégique partagée** et **instaurer une confiance durable** entre la direction et les salariés. Les enjeux de gouvernance et d'organisation du travail sont fortement questionnés à l'heure actuelle.

Au titre des facteurs qui pèsent sur les organisations de travail, il convient également de souligner les **évolutions législatives et réglementaires**

²² Marc-Éric Bobillier-Chaumon, Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité, dans Le travail humain 2003/2 (Vol. 66), pages 161 à 192.

(aménagement du temps de travail, respect des normes environnementales...) qui amènent les structures à se réorganiser.

Ainsi, les changements organisationnels, qui pèsent sur le rapport au travail, ne résultent pas d'un seul facteur mais de la combinaison de plusieurs facteurs techniques, économiques, sociaux et institutionnels.

En prenant appui sur les tendances économiques, technologiques ou démographiques, France Stratégie imagine quatre types de développement pour les organisations du travail à l'horizon 2030 (Cf. infographie p. 44) :

- **La diffusion de l'organisation apprenante** : les salariés sont souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs avec la hiérarchie, apprennent en continu, disposent d'une forte autonomie et utilisent la technologie comme un outil d'amélioration du contenu du travail. L'organisation apprenante apparaît comme le modèle assurant la plus grande qualité de l'emploi, qu'il s'agisse de l'accès au CDI ou à la formation continue, de la valorisation des compétences, de la mobilité professionnelle, des conditions de travail ou de la relation à la hiérarchie.
- **L'essor de la plateforme collaborative virtuelle** : elle repose sur un système informatique qui met à la disposition des travailleurs des ressources et des outils pour faciliter le travail en commun et à distance. Ces plateformes collaboratives entraînent des conséquences organisationnelles importantes car elles permettent d'éclater les différents services tout en les reliant par des espaces de travail virtuels.
- **Le recours à l'intérim « ultra flexible »** : appuyé sur des réseaux de communication très rapides, ce modèle se généraliserait dans les secteurs connaissant des pics de demande de courte durée. Ce scénario conduit, pour une partie du marché du travail, à la disparition de la notion de salariat et au retour de formes organisationnelles « ultrasimples » où chaque individu serait sa propre entreprise sous-traitante et vendrait sa force de travail sur les plateformes.
- **L'apparition d'un taylorisme « new age »** : ce modèle s'appuierait sur un nouveau type de plateformes collaboratives visant des personnes ne possédant aucune compétence particulière, pour leur faire réaliser à distance des micro-tâches simples, présentant peu de valeur ajoutée. Cette tendance s'accroît sous l'effet de l'intelligence artificielle. Les

individus se connectent pour réaliser des microtâches que les logiciels n'arrivent pas à accomplir, comme identifier des objets sur images, traduire des fragments de texte, classer des images. Le principe est toujours celui de tâches « périphériques » réalisables à distance par des personnes peu qualifiées. Ce système est utilisé par les outils d'agent conversationnel utilisant l'intelligence artificielle, comme ChatGPT. Il rappelle le management scientifique théorisé par Taylor, fondé sur des tâches fragmentées et répétitives, à cette différence que le contrôle hiérarchique n'existe plus. Il devient virtuel par le biais des algorithmes.

Ces quatre scénarios mis en avant par France Stratégie ne sont pas exclusifs les uns des autres. Chacune emporte des conséquences différentes sur le rapport au travail, sur le lien de subordination, le type de main d'œuvre, les compétences attendues, la qualité de vie au travail.

En résumé, les **organisations classiques** ou « **tayloriennes** » se caractérisent par la faible autonomie des travailleurs, la forte répétitivité des tâches et un faible contenu cognitif. Elles diffèrent des organisations de « **lean production** »²³ qui reposent sur des critères de haute performance. Elles s'opposent aux **organisations modernes**, « **apprenantes** », qui reposent sur des critères d'autonomie du travail et d'apprentissage.

Les organisations modernes offrent de meilleures perspectives pour les salariés, notamment parce qu'elles misent sur la formation et le développement des compétences. Les organisations « apprenantes » misent sur des compétences générales ou « *soft skills* », hautement transférables, tandis que les organisations « lean » privilégient des compétences spécifiques à l'entreprise et sont par conséquent moins transférables d'un emploi à l'autre.

Les conditions de travail et la qualité de vie au travail diffèrent entre ces deux types d'organisations modernes. Elles sont meilleures dans les organisations apprenantes alors que la dimension stressante des organisations « lean » est mise en évidence.

²³ Le Lean Production s'inscrit dans la démarche globale de Lean Management. Il concerne plus particulièrement l'activité de production. **Le Lean Production** appelé également « Lean Manufacturing » est l'application de la démarche Lean à la chaîne de production. Le but est d'améliorer l'efficacité de celle-ci tout en réduisant les coûts et en assurant un haut degré de qualité. La chaîne de production est décomposée et analysée afin de mettre en évidence tous les points à améliorer notamment en termes d'optimisation des coûts de production et de limitation du gaspillage.

IMAGINER L'AVENIR DU TRAVAIL

QUATRE TYPES D'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'HORIZON 2030



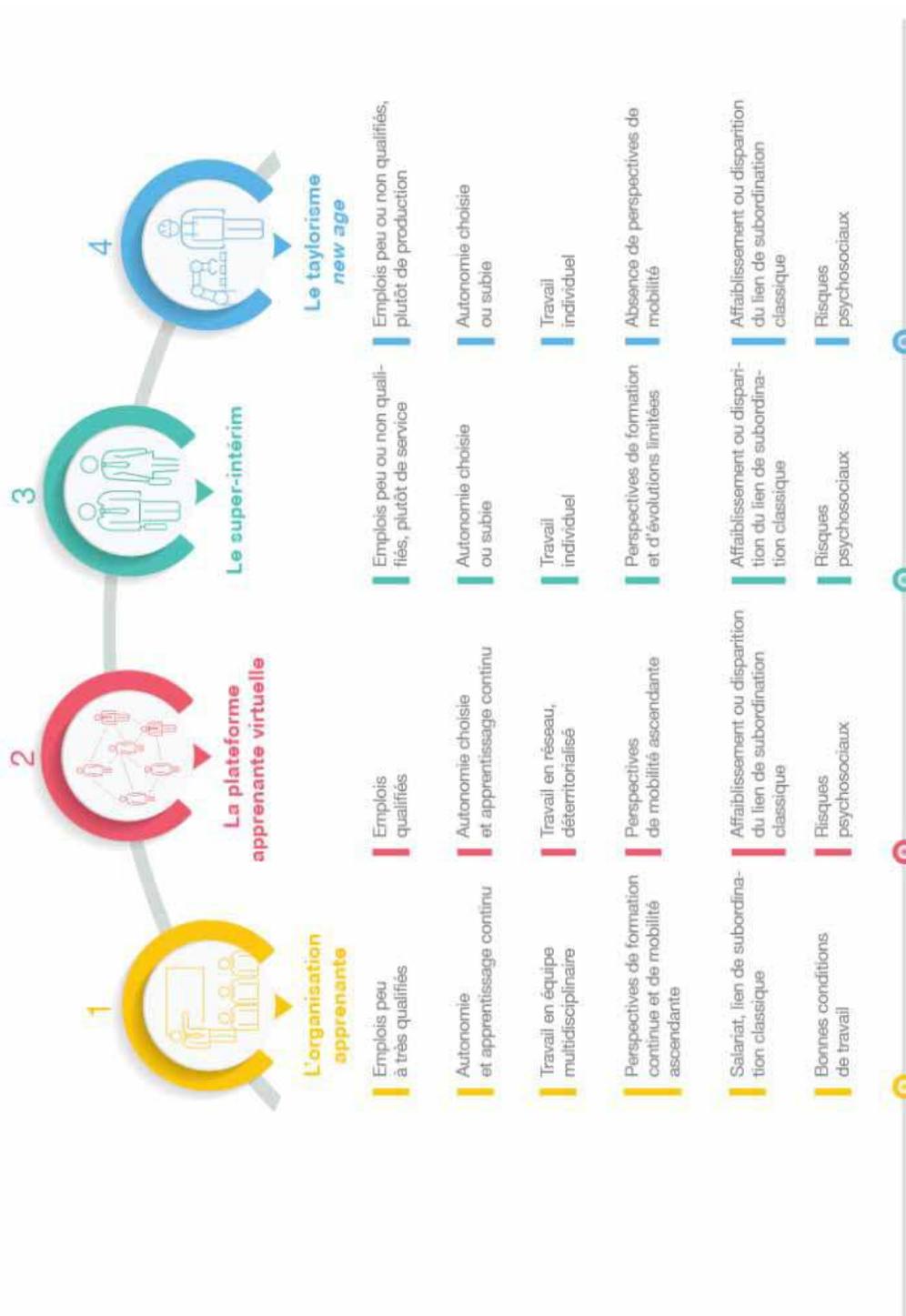
Quelles tendances et dynamiques mondiales influenceront le travail à l'horizon 2030 ?



Le monde de demain sera plus volatil et plus complexe. Face à l'accélération des mutations, les organisations devront être plus souples et évolutives, capables d'anticiper les changements et de s'y adapter.



Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 : avantages et risques pour les travailleurs de demain



Les principaux enjeux seront l'éducation et la formation continue d'une part, la fragmentation sociale et la garantie apportée aux droits fondamentaux des travailleurs d'autre part, notamment en termes de protection sociale.

Retrouvez l'intégralité du document de travail sur www.strategie.gouv.fr

Auditionné dans le cadre de cette étude, **Philippe PIERRE (ancien DRH, expert en management, conférencier, accompagnateur et formateur)** propose une grille d'analyse organisationnelle avec cinq modèles :

- **Le modèle de la loyauté** : il s'agit d'un modèle hiérarchique et pyramidal qui repose sur un fort investissement, sur un contrat de long terme en échange d'une sécurité de destin et de parcours. L'employeur apporte une sécurité sur le parcours en échange d'un grand investissement professionnel. Ce modèle s'articule autour des deux piliers que sont la famille et le travail. C'est le modèle du « père » qui repose sur le mérite, l'abnégation, le travail et la transmission des savoir-faire. Il se caractérise par une fierté d'appartenance.
- **Le modèle de l'employabilité** : il s'agit d'un modèle contractuel qui s'articule autour des épisodes de vie et la mobilité. C'est le modèle du « pair ». La motivation est assurée et entretenue par une politique diversifiée de formation et de progression.
- **Le modèle de la communauté de métiers** : la carrière repose sur le fait d'être identifié comme un talent dans son réseau professionnel. Le partage de la gouvernance revêt de l'importance dans ce modèle. Il s'agit du modèle des cabinets de conseil, d'ingénierie, d'avocats, des entrepreneurs, de l'actionnariat...
- **Le modèle de la plateforme** : ce modèle repose sur la mise en relation et la succession de contrats courts et précaires (ex : Uber).
- **Le modèle de l'entreprise archipel** : dans ce modèle, les individus faisant coexister différents « mondes » et plusieurs activités professionnelles simultanément. Le rapport culturel au temps est marqué par l'immédiateté. Les sphères sont enchevêtrées. L'une des manifestations de ce modèle est l'apparition des « slasheur ». Un « slasheur » est un individu qui exerce plusieurs professions simultanément. Le terme « slasheur » vient du symbole slash (/), que les personnes concernées sont supposées utiliser pour se définir professionnellement (par exemple : boulanger / musicien). Le terme « slasheur » a rejoint le Larousse en 2020, qui le définit de la manière suivante : « personne, généralement issue de la génération Y, qui exerce plusieurs emplois et/ou activités à la fois ».

Il existe une **coexistence de ces modèles dans les entreprises**.

Les relations humaines et la vie au travail

Si le travail revêt une dimension économique, en ce sens qu'il permet de se procurer des moyens d'existence, il repose aussi sur des relations humaines et la sociabilité. Le travail tient à la fois en l'acceptation d'un sens objectif mesuré en termes salariaux et d'un sens plus subjectif qui motive l'investissement individuel et collectif dans le travail : relations avec autrui, sentiment d'appartenance à un collectif, contribution de chacune et chacun à la société, réponse aux besoins collectifs et sociaux, autonomie dans la réalisation des tâches, réalisation de soi²⁴.

L'évolution des relations humaines impacte la vie au travail

Les interactions dans les organisations de travail se transforment notamment sous l'effet d'évolutions structurelles et sociétales : plus d'individualisation des rapports sociaux, moins de stabilité organisationnelle, de nouvelles attentes de la part des salariés au travail, notamment des plus jeunes.

Dans ce contexte, les politiques RH et les pratiques managériales font face à une nouvelle donne : gérer de plus en plus de paradoxes dans les organisations de travail et dans les nouvelles relations humaines au travail.

L'un des premiers paradoxe des relations humaines au travail, porte sur la **tension entre « collectif » et « individu », qui est de plus en plus présente.** Les comportements sociétaux plus individualistes, tournés vers la recherche de satisfaction et les bénéfices à court terme, engendrent en contrepartie moins d'attachement au travail qui requiert de s'intégrer et de s'adapter à un collectif.

Pour y répondre, il existe une **tendance à la personnalisation**, à la prise en compte des situations subjectives de la personne, tout en essayant de préserver le collectif, le sens commun et l'équité. La particularité de la gestion des relations humaines au travail aujourd'hui, c'est précisément de gérer les paradoxes entre « individu » et « collectif » dans une vision interdépendante. Cette situation est relativement nouvelle. Elle marque le passage d'une gestion managériale très collective à une gestion RH plus personnalisée.

²⁴ https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Isabelle MANGARD**, représentant la Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires (FEHAP), a souligné que chaque individu recherche son propre épanouissement au travail. **Le sens au travail n'est pas le même d'un individu à l'autre.** Dans ce contexte, il convient d'avoir un cadre RH beaucoup plus souple, c'est à dire qui s'adapte à chaque personne.*

Le changement des méthodes de management

L'encadrement se trouve aujourd'hui confronté à une **demande d'horizontalité dans les relations de travail**. De nouvelles formes de management émergent. Elles mettent en avant l'accompagnement individualisé, le conseil et les démarches collaboratives. L'inclusion dans un collectif et le fait d'être associé à la prise de décision sont des composantes essentielles de la qualité de vie au travail. Cette conception des relations humaines et de la vie au travail se trouve au cœur du projet de « **l'entreprise libérée** » théorisée par Isaac Getz.

L'entreprise libérée vise à transformer l'organisation d'une entreprise. Elle repose sur l'idée de libérer les salariés, leur initiative et leur potentiel afin d'améliorer les performances de l'entreprise. Le principe de ces organisations est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives. Le postulat de base repose sur un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si une liberté leur est accordée. Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure où les collaborateurs s'auto-dirigent. Définies collectivement, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun. L'autonomie est placée au cœur du système managérial.

Si certaines d'entreprises ont opté pour ce mode d'organisation avec succès, d'autres ont rencontré davantage de difficultés dans sa mise en œuvre. De fait, ce modèle paraît difficilement applicable à toutes les entreprises, tant pour des raisons organisationnelles que de culture managériale.

*Auditionné dans le cadre de cette étude, **Alexandre GERARD (fondateur d'Inov'On)** estime que les défis actuels appellent à sortir des méthodes d'organisation conventionnelles, marquées par la verticalité et le pyramidal. Pour lui, il convient d'**aller vers des organisations collaboratives qui sont beaucoup plus agiles que les organisations conventionnelles**. Elles sont aussi mieux armées et plus efficaces pour faire face aux enjeux complexes.*

Le modèle de l'entreprise libérée suppose une forte adhésion de l'encadrement intermédiaire. L'adhésion de l'encadrement intermédiaire à de nouvelles formes de gouvernance est une question d'actualité localement.

A ce sujet, la région Pays de la Loire s'est longtemps caractérisée par un marché du travail comprenant moins de cadres et d'encadrement intermédiaire qu'au niveau national. En 20 ans et d'après l'INSEE, le poids des cadres (+ 2,2 pts) et des professions intermédiaires (+ 2,3 pts) a augmenté. L'APEC Pays de la Loire souligne que le taux d'encadrement en Pays de la Loire est aujourd'hui équivalent aux autres régions.

L'impact du travail hybride sur les collectifs

Les relations humaines et la vie au travail sont également impactés par le travail hybride qui n'est pas applicable à tous les métiers. La crise sanitaire a fait émerger de nouvelles méthodes de travail, notamment le travail hybride qui mêle télétravail et travail en présentiel. Ces nouveaux modes de travail transforment la relation à l'organisation et le lien au collectif et bousculent les relations humaines au travail. Alors que le bureau ou l'atelier favorisent la cohésion d'équipe, le télétravail a tendance à fragmenter les collectifs. Sa mise en œuvre requiert de sanctuariser des temps en présentiel pour préserver la dimension collective et collaborative du travail.

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a souligné que le collectif de travail est une des composantes du sens au travail. Elle estime que **la pandémie a mis à mal les collectifs de travail**. Les outils favorisent les échanges mais les collectifs de travail se forment sur des temps informels. Il y a un risque de perte de sens au travail lorsque les collectifs sont coupés.*

En somme, au-delà des évolutions sociétales, le changement dans les relations humaines au travail est aussi et surtout la résultante du changement des méthodes de management et d'organisation du travail.

L'évolution des formes de travail

S'agissant des formes d'emploi, le Conseil d'orientation pour l'emploi²⁵ souligne que « *les évolutions et les équilibres du marché du travail ne peuvent être examinés indépendamment de son environnement : ils sont affectés par les transformations qui traversent la société et l'économie. Le marché du travail est en effet soumis à la double influence des logiques productives et marchandes et des changements dans les modes de vie et les aspirations des personnes. Les formes d'emploi dominantes et émergentes sur le marché du travail sont de ce fait révélatrices des différentes époques* »²⁶.

A l'instar de la tendance observée au niveau national, les formes d'emploi en Pays de la Loire, très diverses et en pleine évolution, dessinent un paysage de plus en plus complexe, voire foisonnant.

CDI, CDD, travail indépendant, intérim : les évolutions quantitatives ne doivent pas occulter les évolutions qualitatives au sein des différentes formes d'emploi.

La répartition entre emploi non-salarié, emploi permanent et emploi temporaire (CDD et intérim) en Pays de la Loire :

- En Pays de la Loire, la forme d'emploi dominante est le salariat (CDI et CDD) sans spécificité régionale particulière : 89 % des actifs ligériens sont salariés en CDI ou CDD ou titulaires de la fonction publique (des pourcentages équivalents à la France métropolitaine). Les non-salariés représentent 11 % des actifs²⁷. Les non-salariés et les micro-entrepreneurs sont moins présents dans l'ouest. D'après l'INSE, la part des non-salariés dans l'emploi total est en baisse d'une façon beaucoup plus marquée dans la région qu'au niveau national : - 6,5 points en 30 ans contre - 2,8 points en France métropolitaine.
- La part des micro-entrepreneurs parmi les non-salariés est de 26,8 % en Vendée, 27,1 %, en Mayenne, 28,8 % en Maine-et-Loire, 29,5 % en Sarthe, 31,9 % en Loire-Atlantique fin 2017 contre 33,2 % en moyenne au niveau

²⁵ Organisme placé auprès de la Première ministre et présidé par le commissaire général de France, le Conseil d'orientation pour l'emploi est une instance d'expertise et de concertation sur l'ensemble des questions d'emploi créée en 2005.

²⁶ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-evolution-formes-emploi-avril-2014_0.pdf

²⁷ <https://www.paysdelaloire-eco.fr/ressources-analyses/emploi/>

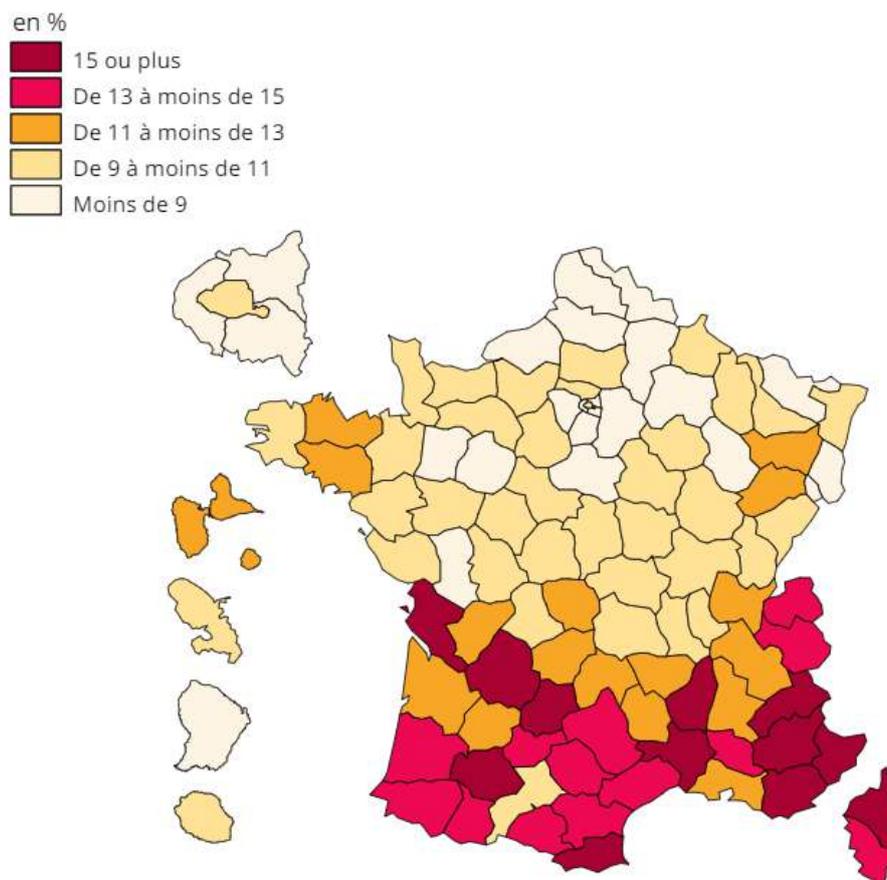
national. Il est toutefois constaté un essor des micro-entrepreneurs à l'échelle régionale. En volume, les créations d'entreprises dans la région en 2022 sont en effet portées par les immatriculations sous le régime de micro-entrepreneur. Elles progressent de 3,3 % (après +25,6 % en 2021), soit un rythme supérieur au niveau national (+1,3 %). La part des micro-entrepreneurs dans le nombre total de créations d'entreprises continue d'augmenter dans la région (60 % en 2022, après 58 % en 2021) et atteint presque le niveau national (61 %). À l'inverse, les créations d'entreprises individuelles se replient fortement, de manière plus marquée qu'en France.

- La région Pays de la Loire compte plus de 60 000 entreprises libérales réparties en 3 grandes familles : Technique et cadre de vie (54,5 %), Santé (41 %), Droit (4,5 %). Le nombre de professionnels libéraux pour 1 000 habitants en Pays-de-la-Loire est de 9 à 11,4. Ils peuvent être indépendant c'est-à-dire exercer seul ou être employeur. Les entreprises employeuses sont très majoritairement de très petites entreprises : les entreprises comptant moins de 10 salariés représentent en effet 95,2 % des entreprises du champ de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications dans les professions libérales (OMPL) Pays de la Loire²⁸.

²⁸

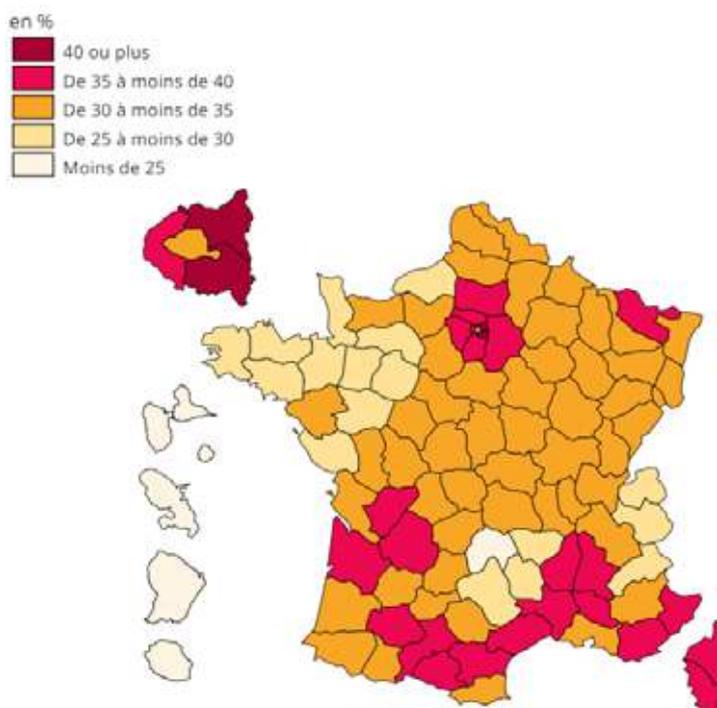
https://www.ompl.fr/images/Publications/Baro_region/2023/Paysdelaloire/ompl_barometre_2022_pdl_caracteristiques_des_entreprises.pdf

Part des non-salariés parmi les personnes en emploi par département fin 2017



Source : Insee, base non-salariés 2017.

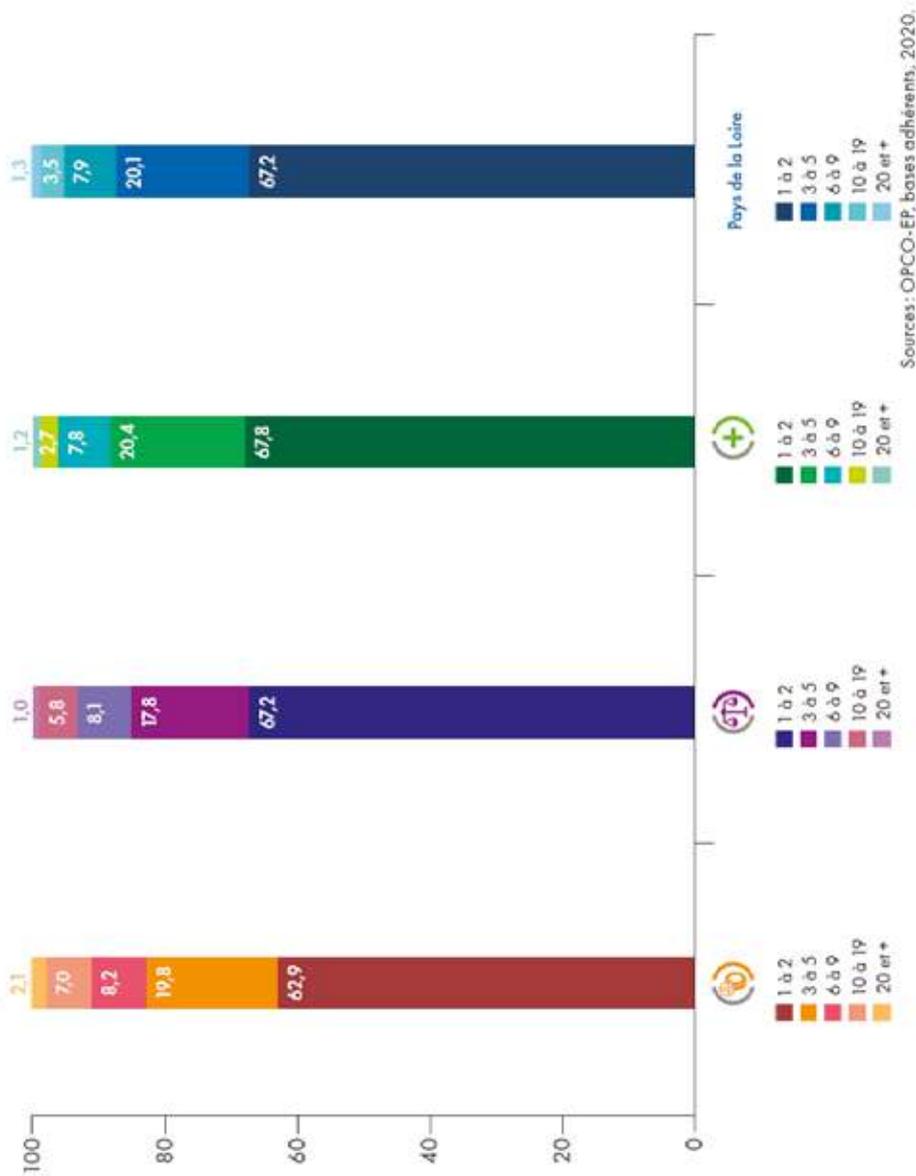
Part des micro-entrepreneurs parmi les non-salariés par département fin 2017



Source : Insee, base non-salariés 2017.

Les entreprises libérales en Pays de la Loire

Répartition des entreprises employeuses par secteur et tranche d'effectifs (effectifs moyens au cours de l'année, %)



Sources : OFCO-EP, bases adhérents, 2020.

Secteur cadre de vie-technique

- Entreprses d'architecture
- Cabinets ou entreprises d'expertises en automobile

Secteur juridique

- Études d'administrateurs et mandataires judiciaires
- Cabinets d'avocats
- Offices de commissaires-priseurs judiciaires et Sociétés de ventes volontaires de meubles aux enchères publiques
- Études d'huisiers de justice

Secteur santé

- Cabinets dentaires libéraux
- Laboratoires de biologie médicale extra-hospitaliers
- Cabinets médicaux
- Pharmacie d'officine
- Cabinets et cliniques vétérinaires

- La région Pays de la Loire est la deuxième région française en termes d'emplois dans l'économie sociale et solidaire (12,5 % de l'emploi total). La région compte près de 162 000 salariés et plus de 15 000 établissements de l'ESS.
- Les sociétés coopératives de production (SCOP) et les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) sont particulièrement présentes dans le quart nord-ouest de la France. L'Union régionale des SCOP et SCIC de l'Ouest regroupe 193 coopératives en Pays de la Loire, qui représentent au total 7 783 emplois à fin 2022. Les SCOP et SCIC de l'Ouest ont globalement vu leur effectif augmenter de 11,9 % en 2022 et de 46,5 % en cinq ans, témoignant que la dynamique des SCOP et SCIC est forte dans le Grand Ouest.

A de nombreux égards, le modèle coopératif peut répondre à la quête de sens au travail. Il rentre en résonance le besoin de participation des salariés, notamment dans la gouvernance, et d'aspirations démocratiques au sein des entreprises.

Des évolutions importantes se poursuivent au sein du salariat :

Les modalités d'exercice de l'emploi salarié connaissent d'importantes évolutions : le travail à temps partiel progresse, les horaires décalés et variables se développent, le télétravail connaît un essor important. Il en va de même pour les salariés ayant plusieurs employeurs.

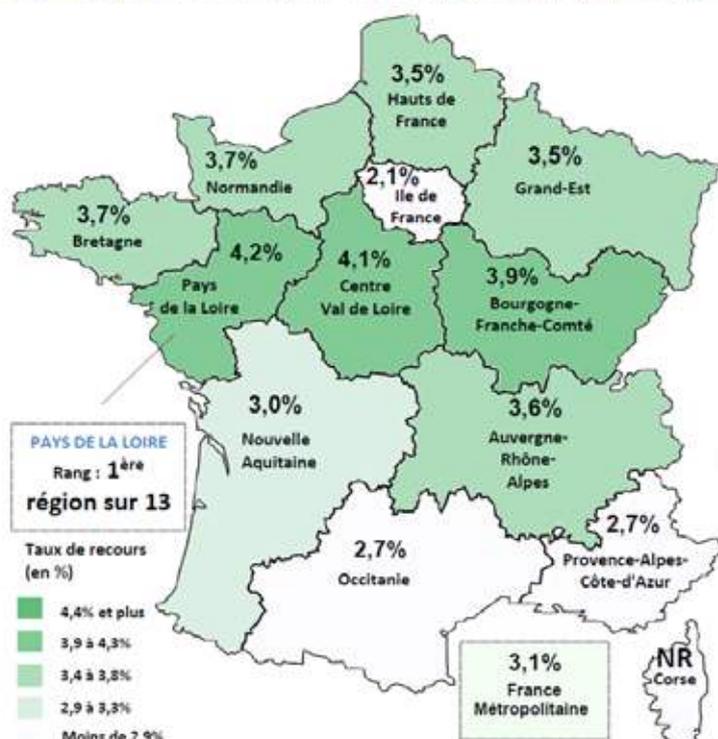
Sur la période récente, le recours à l'intérim est croissant en Pays de la Loire. Les Pays de la Loire sont la première région de France pour le recours à l'emploi intérimaire. Au 4^{ème} trimestre 2022, le taux de recours à l'intérim s'élève à 4,2 %²⁹ (Cf. carte ci-après). Le caractère industriel de la région explique en partie ce poids de l'intérim. L'emploi intérimaire fluctue en fonction de la conjoncture et de la saisonnalité de l'activité

²⁹ Le taux de recours à l'intérim se définit comme le rapport entre les effectifs intérimaires ETP de la région et les effectifs salariés globaux de cette région.

Le poids de l'intérim en Pays de la Loire

Taux de recours à l'intérim au 4ème trimestre 2022 (données inchangées)

Le taux de recours à l'intérim reste plus élevé en Pays de la Loire qu'ailleurs sur le territoire métropolitain.



Le taux de recours à l'intérim offre une vision permettant d'apprécier la place de l'intérim dans la structure globale de l'emploi sur le territoire.

Les Pays de la Loire sont, historiquement, une région fortement utilisatrice de main d'œuvre intérimaire, et cela se vérifie encore dans ce dernier calcul.

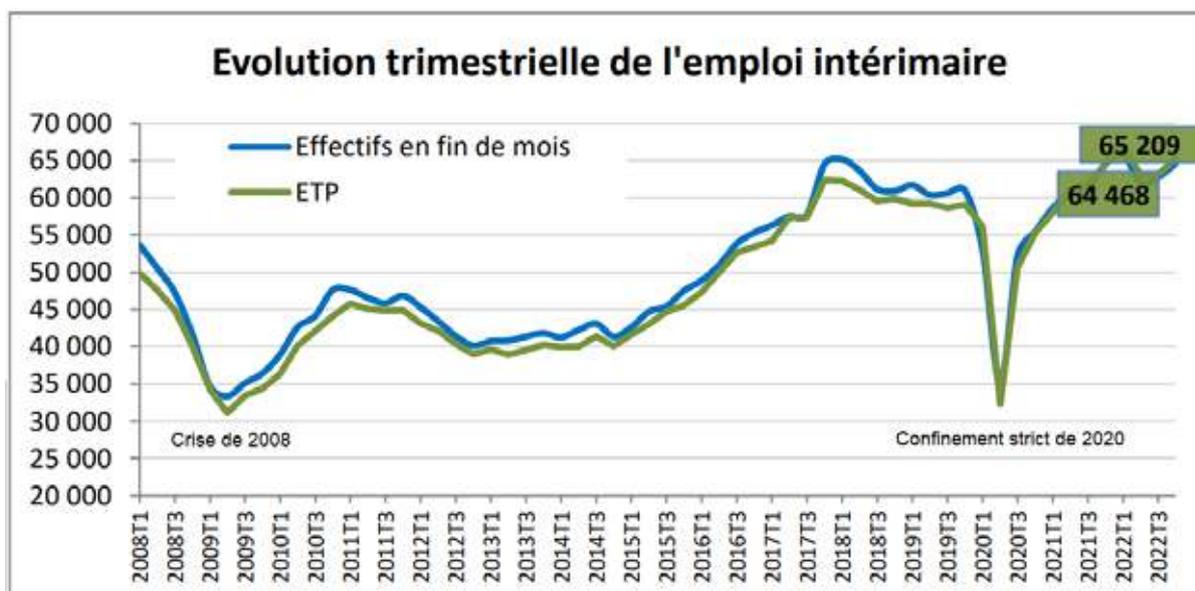
Le taux de recours à l'intérim se définit comme le rapport entre les effectifs intérimaires ETP de la région et les effectifs salariés globaux de cette région estimés en fin de 4ème trimestre 2022. Le calcul s'appuie sur les estimations trimestrielles d'emploi de l'Insee, données cvs, hors intérim.

Source : Insee, *moyenne des deux premiers trimestres 2021.

Plutôt stable au début des années 2000, l'intérim a ensuite progressé jusqu'à la crise de 2008. Après la période de faible croissance économique de 2013, le nombre d'intérimaires a fortement et régulièrement progressé dans la région jusqu'au pic de la fin 2017.

L'intérim évolue de façon très similaire à la conjoncture régionale. Ainsi, le premier confinement de 2020 a entraîné une chute brutale de l'emploi intérimaire. Toutefois, l'intérim est reparti très vite à la hausse à la sortie du premier confinement et est globalement revenu à son niveau d'avant Covid-19.

L'évolution de l'emploi intérimaire en Pays de la Loire entre 2008 et 2022

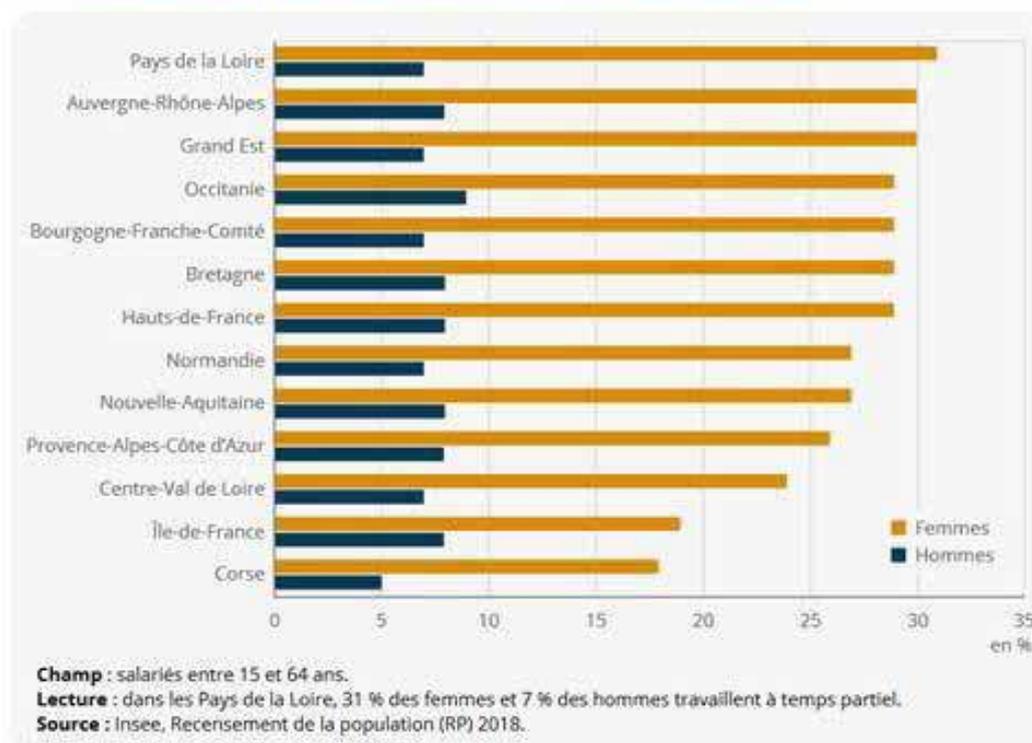


Les nombres indiqués sur le graphique sont ceux du 4ème trimestre, années 2021 et 2022, série ETP.

Source : DARES, exploitation des déclarations sociales nominatives, données cvs.

Le temps partiel présente un niveau élevé et très féminin en Pays de la Loire : 19 % des salariés sont en temps partiel, contre 17 % en France métropolitaine. L'écart très marqué chez les femmes : 31 % (le plus fort taux régional), contre 27 % en France métropolitaine.

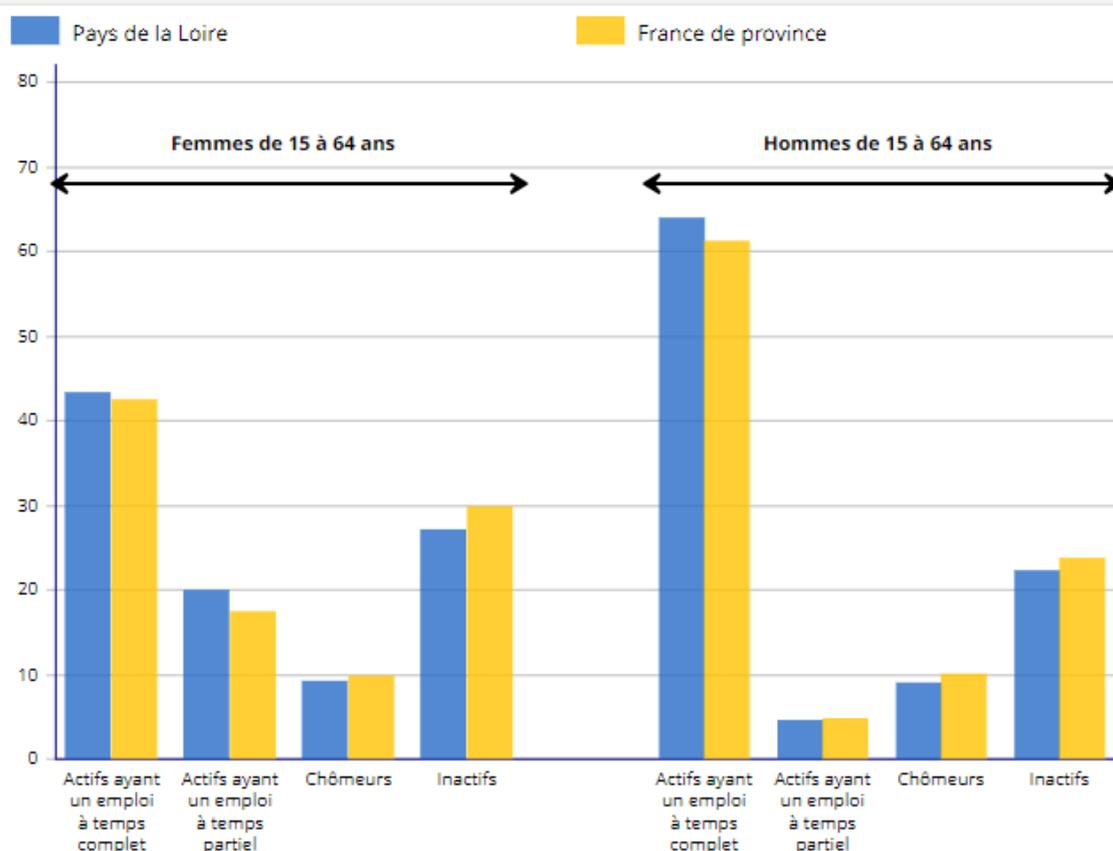
► 1. Part du temps partiel selon la région et le sexe en 2018



D'après l'INSEE, à l'échelle régionale, les femmes représentent 80 % des travailleurs à temps partiel³⁰. Cette part doit être mise au regard du taux d'activité féminin : dans les autres régions, la part des femmes occupant un emploi est moins importante.

Figure 1 – Les femmes dans les Pays de la Loire sont plus souvent en emploi qu'en France de province

Répartition des hommes et des femmes de 15 à 64 ans selon leur situation (en %)



Le recours au temps partiel peut être choisi, subi ou imposé par des contraintes extérieures. Certaines personnes font le choix de ne pas travailler à temps plein : soit dans le but de concilier vie privée et vie professionnelle, soit pour sortir progressivement du marché du travail, soit encore pour suivre une formation, soit pour exercer une autre activité professionnelle et/ou associative. À l'opposé, d'autres personnes acceptent un temps de travail inférieur au temps complet souhaité : dans les Pays de la Loire, 32 % des femmes et 39 % des hommes souhaiteraient en effet travailler plus. Parmi eux, la raison principale évoquée est l'impossibilité de travailler davantage dans leur emploi actuel. Les services aux

³⁰ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741792>

particuliers, le commerce et la restauration sont les principaux secteurs ayant recours au temps partiel.

Au-delà du salariat, des formes d'emploi plus récentes ont émergé, notamment aux frontières entre salariat et travail indépendant, mais elles restent pour la plupart peu développées (= > 3.3 Le cadre légal et règlementaire).

Pour le Conseil d'orientation pour l'emploi, « *la diversité actuelle des formes d'emploi ne constitue pas une exception au regard de l'évolution historique des formes d'emploi, mais elle est en rupture avec la période des Trente Glorieuses. Il ressort de cette diversité un paysage éclaté et complexe, qui peut être appréhendé à travers de multiples grilles de lecture : selon le caractère salarié ou non, ciblé ou général, durable ou transitoire des formes d'emploi, selon le critère de la durée, selon l'existence d'un tiers employeur...* ».

Des évolutions des formes d'emploi qui s'expliquent par des changements dans la structure de l'emploi et par le comportement des acteurs.

Les grands mouvements qui ont affecté la structure de l'emploi ont pu contribuer à la progression de certaines formes particulières d'emploi :

Les formes de travail évoluent, avec notamment la tertiarisation du marché du travail et la féminisation. Ces modifications ont un impact sur la progression de certaines formes d'emploi. Ainsi, la croissance du secteur tertiaire, qui reste le secteur le plus utilisateur de CDD, a pu contribuer à l'augmentation du recours à cette forme d'emploi. La tertiarisation de l'économie et la féminisation du marché du travail ont également contribué à la progression du temps partiel.

Les modifications du comportement des acteurs expliquent également l'intensité accrue du recours aux formes particulières d'emploi³¹ :

Le Conseil d'orientation pour l'emploi souligne que « *les modifications des contraintes pesant sur les entreprises ont entraîné une hausse du taux de recours aux formes particulières et nouvelles d'emploi : d'une part, les évolutions du contexte économique conduisent les entreprises à rechercher une réduction de leurs coûts ; d'autre part, les entreprises doivent également adapter leur organisation productive aux évolutions de la demande* ».

³¹ Sous le terme formes particulières d'emploi (ou parfois emplois précaires), l'INSEE regroupe les stratus d'emploi qui ne sont pas des contrats à durée indéterminée à temps plein (CDI). Ce sont des emplois à temps partiel, l'intérim, les contrats à durée déterminée (CDD), l'apprentissage et les contrats aidés.

Les formes particulières d'emploi peuvent s'accompagner de périodes d'arrêt d'activité, rendant les carrières de moins en moins linéaires. Dans certains cas, elles peuvent déboucher des situations de précarité en raison des alternances d'entrées et de sorties dans l'emploi. Dans d'autres cas, les actifs disposent d'un emploi mais demeurent dans la pauvreté, du fait de la faiblesse de leurs revenus.

Le développement des formes particulières d'emploi et l'émergence de nouvelles formes résultent aussi de modifications de comportement des actifs. Le chômage ou, a contrario le quasi plein emploi, modifient les rapports de force sur le marché du travail dans un sens favorable ou défavorable aux salariés, et, par la même, leur marge de manœuvre dans leur recherche d'emploi.

Le développement de nouvelles formes d'emploi reflète un processus d'individualisation et des modifications dans les aspirations des personnes.

A titre d'exemple, la quête d'indépendance peut expliquer la culture de l'intérim et de l'auto-entrepreneuriat chez certains jeunes actifs qui y recherchent une forme d'**autonomie et de mobilité dans l'emploi**.

De même, de nombreux actifs recherchent aujourd'hui à aligner leur vie professionnelle sur leurs valeurs ce qui peut les conduire par exemple vers des modèles plus coopératifs comme les sociétés coopératives de production (SCOP) ou les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Ces sociétés coopératives placent l'équité et la transparence au cœur de leur organisation. Elles peuvent attirer des individus en quête de sens au travail.

Pour autant, il est difficile d'affirmer qu'un modèle d'organisation et qu'une forme d'emploi est plus efficace qu'une autre. Les risques psychosociaux peuvent être élevés dans certaines structures coopératives car les individus qui y entrent sont très attachés à certaines valeurs (implication dans la gouvernance, éthique...), et peuvent être déçus en étant confronté la réalité.

*Auditionné par le CESER, **Serge BOUREAU (président de l'union régionale SCOP-SCIC de l'Ouest)** a mis en exergue les singularités des SCOP-SCIC :*

- ***Un patrimoine*** qui a vocation à être transmis à une prochaine génération de travailleurs.
- ***L'accès possible au sociétariat*** qui permet de détenir un pouvoir de vote en Assemblée générale et de percevoir des intérêts aux parts sociales. Le sociétariat est différent de l'actionariat qui est limité aux éventuels

dividendes et qui n'appelle pas nécessairement de participation dans la gouvernance.

- **Le statut de salariés des mandataires sociaux** (protection sociale).
- **L'accès à la connaissance et transparence** qui se situe au cœur du projet des sociétés coopératives, notamment par le biais de la formation.

De nouvelles formes d'emploi tournées vers l'insertion professionnelles des personnes en difficulté sur le marché du travail

Certains dispositifs peuvent constituer un marchepied vers l'emploi stable pour les publics les plus éloignés de l'emploi (ex : contrats aidés). Certaines formes d'emploi sont même conçues, essentiellement ou partiellement, comme des outils tournés vers l'insertion professionnelle des personnes en difficulté.

C'est la philosophie de la **démarche « Territoire Zéro Chômeur de Longue Durée » (TZCLD)** qui est fondée sur le fait qu'il existe une responsabilité collective au chômage de longue durée et que chaque acteur doit prendre sa part dans la réponse collective à y apporter. La démarche TZCLD repose sur le constat que la privation d'emploi est coûteuse et qu'il est plus valorisant de consacrer les moyens de l'indemnisation à la création d'emploi.

Créé par la loi, le projet TZCLD a démarré au niveau national en 2016. L'expérimentation a concerné dix territoires de 2016 à 2021. En décembre 2020, une seconde loi a étendu l'expérimentation à 50 nouveaux territoires au niveau national pour la période 2020-2026. En Pays de la Loire, 3 territoires sont actuellement dans l'expérimentation : Pontchâteau, Montreuil-Bellay, Saumur.

La démarche « TZCLD » repose sur une gouvernance locale qui s'appuie sur un nouvel acteur économique : l'entreprise à but d'emploi (EBE). La gouvernance s'articule autour du comité local d'emploi, fruit de la fabrique du consensus local. Il s'agit d'un collectif d'acteurs locaux (institutionnels, tissu associatif et économique) qui pilote le projet sur le territoire.

Dans le cadre de la démarche TZCLD, l'emploi créé est un CDI à temps choisi. Il ne s'agit pas d'un tremplin vers l'emploi durable mais d'un emploi durable, ce qui différencie la démarche TZCLD de l'insertion par l'activité économique (IAE). Les emplois sont financés via la contribution au développement de l'emploi (CDE) et par les contributions financières de l'État, des collectivités territoriales et des organismes publics de collecte des cotisations.

Au terme de la seconde période d'expérimentation (2020-2026) se posera la question de la pérennisation de ce dispositif.

Exemple



Les Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée de Saumur « Hauts-Quartiers-Chemin vert » (600 personnes privées d'emploi identifiées) et de Montreuil-Bellay (150 à 200 personnes privées d'emploi) sont à la fois urbains (quartier politique de la ville) et ruraux.

L'objectif est de créer des emplois en venant dans les interstices de l'économie locale. Les emplois sont orientés sur le recyclage et l'économie circulaire : atelier bois, restauration étudiante à partir des légumes invendus d'une coopérative, démantèlement de huisseries, sous-traitance industrielle pour la fabrication de selles, épicerie solidaire.

*Auditionnés par le CESER, les représentants du **Territoire zéro chômeur de longue durée (TZCLD) du Saumurois**³² ont souligné les changements de perceptions de la démarche TZCLD au niveau local, en particulier le fait que les personnes accompagnées gagnent en confiance (« les corps se redressent ») et que leurs rémunérations contribuent à l'économie locale.*

La bipolarisation du marché du travail

Face à la diversification des formes d'emploi et à l'émergence de formes hybrides entre travail salarié et travail indépendant, **la bipolarisation du marché du travail** s'accroît. Elle renvoie à une situation où les emplois se concentrent aux deux extrémités du marché du travail : emplois très qualifiés à rémunération élevée, emplois précaires peu qualifiés à rémunération faible.

³² L'audition du TZCLD du Saumurois a été menée en présence de Marjorie FRAYSSINES, Responsable du Pôle emploi formation insertion et Coordinatrice de TZCLD du Saumurois à la Communauté d'Agglomération Saumur Val de Loire ; Frédérique HERY, Chargée de mission « Accompagnement des territoires – Formation » à l'Association TZCLD ; Jean-Michel MARCHAND, Président de l'Association de Soutien TZCLD du Saumurois, Vice-Président de l'Association ASURE ; Patrice PAYE, Membre de l'Association de Soutien et de l'Association ASURE.

Auditionné par le CESER, **Pierre-Olivier RUCHENSTAIN**, rapporteur de l'avis du CESE sur les métiers en tension (janvier 2022) et directeur général de la Fédération des particuliers employeurs de France (FEPEM) a pointé deux principaux risques de fractures dans les années à venir. D'une part, la fracture qui pourrait opposer les emplois à moins-values aux autres à plus-values, ce qui renvoie à la **polarisation des activités**. D'autre part, la fracture à venir pourrait opposer les métiers télétravaillables à ceux qui ne le sont pas.

L'évolution des métiers et de leurs perceptions

Les représentations collectives du travail et leurs impacts

Le rapport au travail est irrigué par des représentations collectives au sein des secteurs d'activités mais également par l'image renvoyée par le reste de la société (notamment par l'école et les familles). **L'image de la société sur les professions et les secteurs d'activité pèse en effet sur les représentations que les actifs ont d'eux même et, par corrélation, de leur rapport au travail.**

Depuis plusieurs années, les enquêtes d'opinion font état d'une détérioration de la perception de la vie professionnelle par les Françaises et les Français. Une étude de l'IFOP publiée en octobre 2021 révèle que 54 % des sondés considèrent leur travail comme une contrainte³³. **Dans l'esprit collectif, le travail pâtit d'une image globalement négative.** Il est souvent appréhendé comme une contrainte et mal perçu. La possibilité de s'épanouir au travail est assez peu présente dans le discours ambiant au sein duquel il très peu question de la finalité, du sens au travail et de sa dimension émancipatrice.

Ce désenchantement du rapport au travail provient – pour beaucoup – d'un manque de reconnaissance perçue dans son propre travail et d'un contrat social qui se serait dégradé au fil des années. Ce ne serait donc pas un désinvestissement du travail, ni même les salaires qui expliquent cette crise du rapport au travail, mais plutôt une démotivation liée à une perte du sens au sein du travail³⁴.

Ce contexte n'amène pas pour autant un rejet catégorique du travail. Dans une étude consacrée aux ambivalences du nouveau rapport au travail, la Fondation Jean Jaurès souligne que « *le rapport au travail des Français en 2023*

³³ <https://www.francebleu.fr/infos/societe/54-des-francais-considerent-leur-travail-comme-une-contrainte-selon-l-ifop-1666327393>

³⁴ <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-telephone-sonne/le-telephone-sonne-du-mardi-24-janvier-2023-8782012>

n'est pas sans nuances ni ambivalences et ne saurait se réduire à une image manichéenne d'une distanciation irrévocable. Si la démotivation d'une part croissante des salariés est avérée, elle s'accompagne toujours d'une implication soutenue, alors même que la reconnaissance perçue demeure source de frustration »³⁵.

*Auditionnée par le CESER, **Mélanie VILLENEUVE, animatrice réseau** à la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment (**CAPEB**) Pays de la Loire, a souligné qu'il faut poursuivre le **travail sur la représentation des métiers**, sur la réalité du monde du travail et de ce qu'il recouvre. Il faut réfléchir sur ce que la société propose comme vision du travail aux générations futures, **en montrant que le travail n'est pas que négatif.***

Le déficit d'image et la faible attractivité de certains métiers

Les réticences des salariées et salariés à s'orienter vers des métiers souffrant d'un déficit d'image et d'une faible attractivité sont réelles. Certains secteurs d'activités et métiers (métiers techniques, agriculture...) pâttissent en effet 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 académiques au détriment des cursus techniques amenant vers les métiers manuels. Certaines formations techniques sont toutefois très prisées et parviennent à pourvoir la totalité de leurs places. Pour autant, les taux de remplissage des formations en question n'entraînent pas toujours un renouvellement des actifs dans les secteurs concernés : certains jeunes y sont orientés par défaut et ne vont pas y rester quand d'autres font d'autres choix professionnels par la suite.

Récemment, les périodes de confinement ont questionné les représentations collectives portées sur certaines professions. L'utilité sociale de certains métiers (principalement manuels et techniques) a été réaffirmée à cette occasion, renforçant ainsi parfois un sentiment ambivalent sur le rapport au travail de certains salariés souvent perçus comme « invisibles » ou peu visibles, ainsi que la perception sociale de ces mêmes métiers. C'est notamment le cas des métiers de la santé, du secteur médico-social, de la propreté ou encore

³⁵ <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/>

de la logistique dont l'utilité sociale a été fortement mise en avant lors de la crise sanitaire.

*Auditionné par le CESER, **Luc-Olivier MACHON (DRH du CHU de Nantes)** témoigne d'une forme de réenchantement pendant la crise Covid-19, fondé sur le sentiment d'être utile en sauvant des vies. Il y a eu une **forte valorisation** et une **résurgence du sens des métiers de soignants**. Le retour à une situation plus « ordinaire », après la crise Covid-19 a été terrible. Il est venu après une décharge d'adrénaline pour beaucoup de soignants. Pendant la crise Covid-19, le CHU est passé d'une pluriactivité à une mono activité. Ce qui prédominait était le quoi qu'il en coûte pour sauver des vies. Il y avait moins de bureaucratie et un raccourcissement des chaînes de décision.*

Au-delà de l'image dégradée ou dévalorisée, certains secteurs souffrent d'une méconnaissance des réalités de leurs métiers et de leurs évolutions.

A titre d'exemple, l'Ecole nationale supérieure des arts et métiers réalise chaque année, avec l'institut Opinionway, le baromètre « Les jeunes et l'industrie » afin de mieux connaître la perception qu'ont les lycéennes et lycéens des entreprises industrielles et de mieux caractériser leurs aspirations. Les résultats de l'édition 2023³⁶ montrent que si 72 % des élèves de classes de première ou de terminale ont une bonne image de l'industrie, ils n'ont pas pour autant envie de travailler dans ce secteur. Cela est dû notamment au **manque d'information sur les différents métiers**. Pour beaucoup de jeunes, l'industrie se résume à travailler dans une usine.

La perception des métiers d'avenir

L'évolution des métiers et de leur perception a été documentée par l'Unédic. Dans le rapport « Les Métiers en 2030 » (mars 2022), France Stratégie et la DARES livraient des projections détaillées sur les créations d'emploi métier par métier. En interrogeant les Français sur leur **perception des métiers d'avenir**, l'Unédic apporte un éclairage complémentaire sur la façon dont l'opinion considère les bouleversements à venir. Le Baromètre de la perception de l'emploi, paru en décembre 2022, livre des éléments permettant de mieux saisir la façon dont les Français perçoivent l'évolution des métiers à dix ans³⁷.

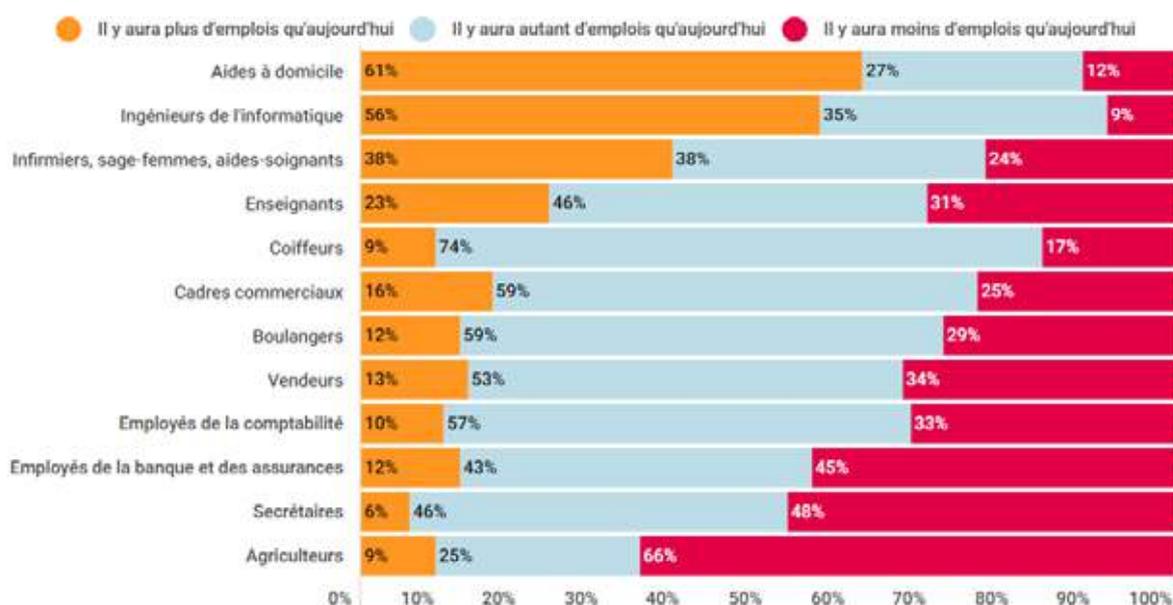
³⁶ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/sondage-lopinion-des-lyceens-sur-lindustrie-sameliore-de-plus-en-plus-1914703>

³⁷ <https://www.unedic.org/publications/barometre-unedic-la-perception-des-francais-sur-les-metiers-davenir>

Ainsi sollicités, les Français anticipent qu'il y aura plus d'emplois qu'aujourd'hui pour les aides à domicile (61 % des sondés), les ingénieurs de l'informatique (56 %) ou les infirmiers, sage-femmes et aides-soignants (38 %) (Graphique ci-après). Ils estiment en revanche à 66 % que les emplois d'agriculteurs seront moins nombreux dans les dix prochaines années.

Informatique et soin sont perçus comme des métiers d'avenir

Question : Pour chacun des métiers suivants, diriez-vous qu'en France dans les 10 prochaines années, il y aura moins, autant ou plus d'emplois qu'aujourd'hui ?



Source : Baromètre Unédic de la perception du chômage et de l'emploi, décembre 2022.

Les relations sociales et la responsabilité sociale

Réaffirmer la place du dialogue social et professionnel

Organisées entre décembre 2022 et avril 2023, les Assises du Travail³⁸ conduites dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR) avaient pour objectif de structurer une réflexion et de faire des propositions sur les enjeux du sens et du rapport au travail, qui ont pris une importance accrue après la crise sanitaire.

Le rapport des garants intitulé « Re-considérer le travail » réaffirme la place du dialogue social qui est organisé par la loi. Il invite également à **renouveler la démocratie au travail** en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé.

³⁸ <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/presse/dossiers-de-presse/article/conseil-national-de-la-refondation-assises-du-travail>

Il pointe le besoin de représentation de proximité, au plus près des situations de travail, afin de prendre en compte les réalités économiques et sociales à l'échelle locale.

Éléments de définition :

- Le dialogue social, organisé par la loi, ou participation indirecte vise à établir des règles collectives et équitables en matière de conditions générales d'emploi et de rémunération via les représentants des travailleurs.
- Le dialogue professionnel ou participation directe des salariés recouvre les différentes formes de consultation ou de discussion qui s'installent au sein des collectifs dans le cadre de l'exécution quotidienne des activités de travail.

Pour l'ANACT, il existe une complémentarité à construire entre dialogue social et dialogue professionnel car ces deux formes de dialogue poursuivent et partagent un même objectif : l'amélioration de la qualité du travail.

Les témoignages recueillis dans le cadre des Assises ont souligné que les travailleurs sont de plus en plus en demande de participation directe, de reconnaissance de leur expertise ainsi que d'autonomie dans leur travail. La reconnaissance et la prise en compte de cette expertise passe notamment par **le dialogue professionnel en bonne articulation avec le dialogue social**. En effet, le dialogue professionnel doit être organisé avec souplesse ; il n'a pas vocation à se substituer au dialogue social, mais bien à le nourrir et à l'enrichir.

*Auditionnée par le CESER, **Béatrice DE LAVALETTE (Adjointe au maire de Suresnes en charge du dialogue social, de l'innovation sociale et des ressources humaines)**, a souligné l'importance de placer le dialogue social au cœur de la politique car il conditionne la réussite des projets. Il s'agit d'un outil au service de la performance. Ce n'est pas un coût mais un investissement. Il faut rechercher la logique « gagnant-gagnant ». **Le dialogue social n'est pas une finalité, une fin en soi mais un moyen.** Béatrice DE LAVALETTE constate et regrette qu'il n'y a pas d'élu en charge du dialogue social dans beaucoup de collectivités. Cette mission est souvent assurée par le DGS. Or, à partir d'une délégation RH, il est possible de porter un projet politique et organisationnel.*

Le rapport des garants souligne notamment que les **espaces d'expression des salariés** (prévus par les lois Auroux de 1982) ont peu été mis en œuvre. Dans ce contexte, il importe de se saisir de cette possibilité et d'animer des espaces de discussion et de négociation collective pour éclairer la qualité et l'organisation du travail, par exemple autour du recours aux technologies de l'intelligence artificielle et de ses effets positifs et/ou négatifs sur l'emploi, le travail, la formation, les métiers, la gestion des données notamment.

Le dialogue social et professionnel doit être positionné suffisamment en proximité des situations de travail pour intégrer les enjeux propres à chaque environnement de travail.

A titre d'exemple, la mise en place du télétravail et le passage à la semaine de 4 jours doit être considérée au regard de l'organisation du travail propre à chaque structure. Ces modalités peuvent s'avérer pertinentes dans certaines organisations et non pertinentes dans d'autres environnements de travail.

La RSE : un engagement encore trop peu connu...

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ou des organisations (RSO) est définie par la Commission européenne comme « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

En d'autres termes, la RSE porte la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Une entreprise qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un impact positif sur la société tout en étant économiquement viable.

La norme ISO 26000, définit le périmètre de la RSE autour de sept thématiques centrales.



*Auditionnée par le CESER, **Véronique FONTAINE (déléguée régionale Orange Pays de la Loire)** a souligné que, jusqu'à très récemment, il y avait globalement deux forces en présence dans les entreprises, celle des salariés et celle des syndicats. Désormais, l'extérieur est une troisième force en présence et **ce qui est véhiculé par l'extérieur est important à prendre en compte.** Cela requiert de travailler sur la RSE, l'éco-responsabilité.*

Un sondage Odoxa réalisé en février 2023³⁹ révèle que seuls 45 % des Français ont déjà entendu parler de la RSE et moins d'1 salarié sur 2 connaît les engagements de son entreprise en la matière. Pourtant, ce même sondage souligne que les Français considèrent quasi-unaniment (92 %) que la RSE doit être un sujet important pour les entreprises et que leur engagement est aujourd'hui insuffisant dans ce domaine.

Le sondage Odoxa précité révèle ainsi que 24 % des sondés pourraient quitter leur entreprise parce qu'elle ne s'implique pas assez en la matière et 75 % des actifs pourraient fonder leur choix d'une entreprise sur ce critère.

L'intérêt porté à la réputation et à la responsabilité sociétale de l'entreprise trouve aujourd'hui un écho dans le phénomène du "*conscious quitting*" ou la démission faute de sens et d'adéquation aux valeurs (conflits éthiques au travail).

La RSE : un levier d'attractivité et de fidélisation

Aujourd'hui, de plus en plus d'actifs sont attentifs à la politique RSE proposée par les employeurs. La responsabilité sociétale devient un facteur d'attractivité et de fidélisation au même titre que la rémunération.

Conscients de ces enjeux, de nombreux employeurs ont d'ores et déjà engagé des actions pour renforcer leur responsabilité sociétale et les relations sociales au sein de leur organisation.

Cela peut notamment passer la **mise en place de baromètres sociaux** qui prennent la forme d'un questionnaire remis de manière anonyme et confidentielle aux salariés d'une organisation afin de mesurer leur perception sur tel ou tel aspect de la vie courante ou de la politique RH de la structure.

³⁹ <https://www.odoxa.fr/sondage/la-rse-un-concept-encore-peu-connu-faute-dengagement-suffisant-des-entreprises-francaises/>

*Auditionné par le CESER, **Frédéric DOREAU** (directeur régional ARACT Pays de la Loire) a souligné l'importance de mettre en place des outils internes pour renforcer la qualité de vie au travail, comme les **baromètres sociaux**. Ils doivent être appréhendés comme des **outils de gestion RH** permettant d'identifier les zones de risques et les axes de progression d'une organisation.*

Pour se rapprocher davantage des attentes de leurs salariés, notamment des nouvelles générations, les organisations doivent aujourd'hui dépasser leurs engagements déjà existants en termes de gestion des déchets et de sobriété numérique pour **investir de nouveaux domaines** comme les mobilités vertes, les émissions carbone, le matériel reconditionné, les circuits courts et locaux.

*Auditionnées par le CESER, **Marie MORCEL** et **Juliette MUCCHIELLI** (Syndical national des groupements d'employeurs) ont souligné que la plupart des salariés des groupements d'employeurs sont attentifs à l'**ancrage local et territorial** qui caractérisent les entreprises du groupement.*

Les conditions de travail et la santé au travail

Des évolutions contrastées

Le nouveau rapport au travail doit être mis en perspective avec la qualité de l'emploi, que ce soit en termes de conditions de travail, de santé au travail ou encore de protection sociale attachée aux emplois.

Le rapport au travail évolue au gré des évolutions socio-économiques et du partage des risques au sein de la relation de travail. L'hétérogénéité des unités de temps (temps et horaires de travail), de lieu (télétravail notamment), d'action (pluriactivité) pèse sur les conditions de travail et la santé au travail.

D'après l'enquête Sumer, pilotée par le ministère du Travail, et portant sur les expositions des salariés aux risques professionnels⁴⁰, **les conditions de travail se sont globalement améliorées au cours des vingt dernières années**, du fait notamment des évolutions techniques qui ont permis de réduire la pénibilité, de l'intérêt porté à la sécurité et au développement de la médecine du travail.

L'enquête Sumer pointe plusieurs tendances positives :

⁴⁰ <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/enquete-source/la-surveillance-medicale-des-expositions-des-salaries-aux-risques-professionnels-2>

- La baisse de l'exposition prolongée à la manutention manuelle de charge.
- La diminution du stationnement debout.
- La diminution du piétinement répété.

Pourtant et en dépit de ces progrès, des actifs continuent de faire face à des contraintes spécifiques qui les exposent aux accidents et maladies. Si les expositions à certaines contraintes physiques ont diminué, l'intensité du travail élevée⁴¹, certains types de management et le manque d'autonomie ont pour effet d'augmenter les risques psychosociaux (RPS).

A ce sujet, l'enquête Sumer pointe plusieurs tendances négatives :

- L'augmentation des contraintes physiques courtes. Les expositions longues ont reculé au profit de durées plus courtes, conséquence probable d'une pratique plus fréquente de l'alternance des postes.
- Les expositions aux vibrations des membres supérieurs liées à l'utilisation de certains outils.
- Des postures forcées d'une ou plusieurs articulations, qui appelle une vigilance toute particulière pour certains travailleurs dans le contexte de développement du télétravail (ergonomie du poste de travail à domicile).
- La hausse de l'exposition aux nuisances sonores dans tous les secteurs.

En avril 2023, le rapport des garants des Assises du travail⁴² a pointé les **risques nouveaux pour la santé et la qualité de vie au travail liés aux évolutions technologiques**, en particulier :

- Le développement de la robotique qui implique une proximité entre le travailleur et le robot, porteuse de risques physiques ;
- Les possibilités de surveillance accrues offertes par la digitalisation des relations de travail qui peuvent conduire à des dérives managériales et générer d'importants risques psycho-sociaux ;
- Le recours à l'intelligence artificielle qui doit être encadré avec prudence dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

⁴¹ Selon l'INSEE, l'intensité du travail correspond à la part de la productivité du travail qui dépend de la « vitesse » des travailleurs dans leurs tâches, par opposition à la productivité qui dépend des moyens de production.

⁴² https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises_du_travail_-_rapport_des_garants.pdf

Les conditions particulières d'exercice de l'activité professionnelle (imbrication des sphères professionnelles et privées, pénibilité, fortes amplitude horaires, horaires atypiques, pression liée au manque d'effectif...) peuvent avoir des répercussions sur le bien-être des travailleurs.

*Auditionné par le CESER, **Maxime TURC**, Directeur régional délégué de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) Pays de la Loire a mis en évidence que **les contraintes physiques sont de moins en moins importantes dans l'industrie** (même s'il y a des exceptions) du fait des évolutions technologiques, de la robotisation. Il a toutefois souligné que la pénibilité peut en revanche subsister sur les horaires.*

*Également auditionné, **Carlos COSTA**, administrateur à la Fédération des entreprises de la propreté (FEP) Ouest a également souligné que le travail en horaire décalé pose des problèmes d'équilibre de vie et d'attractivité des métiers. **Les horaires décalés sont une forme de pénibilité.***

Face à ces enjeux, des **mesures de prévention** peuvent être mises en place pour intégrer les risques liés aux technologies du numérique. En voici quelques exemples :

- Estimer et réguler les charges de travail des salariés.
- Prévoir un temps de formation et d'apprentissage, favoriser la montée en compétences.
- Aménager les postes de travail pour améliorer l'ergonomie et pour limiter les troubles musculo-squelettiques, les troubles visuels et la sédentarité.
- Expliquer la notion de droit à la déconnexion et le faire respecter ;
- Rester à l'écoute des difficultés rencontrées par les salariés ou par leur encadrement.

La pénibilité, physique ou psychique, au travail (troubles musculosquelettiques, horaires atypiques...) a pour double effet, d'une part, d'agir sur l'attractivité de certains métiers et, d'autre part, d'occasionner des nécessités de reconversions professionnelles pour raison de santé. Les métiers physiques et nécessitant d'exécuter des tâches répétitives sont particulièrement concernés : ouvriers agricoles, maçons et ouvriers du bâtiment, manutentionnaires, caissiers, aides-soignants, agents d'entretien...

De fait, les conditions de travail impactent fortement le rapport au travail.

Cette question touche des professions très différentes allant des métiers de la propreté (agents d'entretien), de la santé (aides-soignants, aides à domicile...) aux métiers de services (restauration, hôtellerie) et agricoles (ouvriers agricoles agriculteurs salariés...).

Dans ce contexte, l'un des enjeux est de **prendre en compte les carrières professionnelles heurtées** à travers la **prévention** et en évoluant vers un **droit de la personne au travail** ou en transition entre deux emplois. Un certain nombre de mécanismes, qui visent à attacher les droits à la personne, ont été mis en place en ce sens : compte formation, compte épargne temps, compte pénibilité...

Renforcer l'action des services de prévention et de santé au travail

Les facteurs de risques pesant sur les conditions de travail et la santé au travail sont à appréhender dans un contexte de manque de médecins du travail.

Depuis 2010, les effectifs de médecins du travail ont baissé de 20 %⁴³. Comme l'ensemble du territoire national, la région Pays de la Loire est pleinement concernée par ce phénomène.

L'Observatoire régional de la santé (ORS) des Pays de la Loire a publié en février 2023 un état de la situation de la démographie des médecins en Pays de la Loire⁴⁴. **L'ORS révèle que les médecins du travail en Pays de la Loire ont vu leurs effectifs diminuer en dix ans (- 2,4 % par an en Pays de la Loire, contre -1,7 % au niveau national).** Cette situation pourrait même s'aggraver au regard de la pyramide des âges : 36 % des médecins du travail en Pays de la Loire sont aujourd'hui âgés de plus de 60 ans.

Effectif et évolution du nombre de médecins du travail*

Pays de la Loire, France (01/01/2012-2022)

Pays de la Loire			France	
Effectif 2012	Effectif 2022	Evolution 2012-2022	TCAM** 2012-2022	TCAM** 2012-2022
338	265	-73	-2,4 %	-1,7%

⁴³ Atlas de la démographie médicale, Conseil national de l'ordre des médecins 2022

⁴⁴ <https://www.orspaysdelaloire.com/lactualite-de-lors/demographie-des-medecins-en-pays-de-la-loire>

Source : Drees / Asip-Santé, répertoire RPPS - Exploitation ORS Pays de la Loire

* Y compris médecins remplaçants.

** Taux de croissance **annuel** moyen du nombre de médecins du travail.

Evolution de l'emploi salarié en Pays de la Loire sur la même période

Emplois salariés en 2012	Emplois salariés en 2022	Evolution 2012-2022
1,35 million	1,56 million	+0,21 million

Champ : emploi salarié au 31/12 de l'année N au lieu de travail.

Source : Insee, estimations localisées d'emploi.

Alors que les conditions de travail se sont améliorées ces dernières années notamment grâce au développement de la médecine préventive, une vigilance s'impose dans le contexte de diminution des effectifs de médecins du travail. Au niveau national, 67 % des services de ressources humaines disent en effet « pâtir du manque de médecins du travail pour mettre en œuvre la nouvelle réforme de la santé au travail »⁴⁵ : alors que les services de prévention et de santé au travail (SPST) sont désormais chefs de file pour la prévention, la démographie de la médecine du travail est déclinante.

Adoptée le 2 août 2021, la nouvelle loi « santé au travail » est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2022. L'objectif de cette réforme santé est de **renforcer la prévention en entreprise, de prévenir la désinsertion professionnelle et d'améliorer le suivi individuel et médical des salariés.**

L'enjeu est de plusieurs ordres. Il convient d'attirer un nombre suffisant de médecins vers la spécialité « santé au travail ». Il s'agit également de réorganiser les SPST en s'appuyant sur les personnels infirmiers. La loi a en effet élargi le champ des actes délégués par les médecins du travail aux infirmiers de santé au travail (IDST). Se pose aujourd'hui la question de créer une mention « travail » en pratique avancée.

L'enjeu est aussi d'agir le plus en amont possible à travers la prévention, s'agissant notamment des risques psychosociaux (RPS) au travail afin d'y apporter une réponse précoce et adaptée. Les RPS sont définis autour de 6 axes : intensité du travail et temps de travail ; autonomie et marges de manœuvre ;

⁴⁵ <https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/633bf2bbe7c3a074988794.pdf>

rappports sociaux au travail ; exigences émotionnelles ; conflits de valeur ; insécurité de la situation de travail. Les RPS sont une source de souffrance au travail, de perte de sens au travail et de désinsertion professionnelle, autant de facteurs de dégradation du climat de travail au sein des organisations.

L'écoute accordée à la façon dont les travailleurs vivent leurs situations de travail, dans leurs dimensions technique, organisationnelle et relationnelle renforce la prévention des risques professionnels. Elle permet de mieux comprendre leurs conditions de travail réel et favorise l'effectivité et l'efficacité de la prévention des atteintes à leur santé physique et mentale.

*Auditionné par le CESER, Frédéric DOREAU (directeur régional ARACT Pays de la Loire) a souligné l'importance de **recréer de la proximité et d'être attentif aux effets de taille dans les organisations de travail**. Il est toutefois difficile de dire quel modèle d'organisation est le plus efficace. En effet, les risques psycho-sociaux (RPS) peuvent être élevés dans des structures de petite taille car les individus qui y entrent sont très attachés à certaines valeurs (implication dans la gouvernance, éthique...), et peuvent être déçus et éprouver un mal être en étant confronté à une réalité qui se trouve en décalage par rapport à leurs attentes.*

2.2. Evolutions révélées et/ou accentuées par la crise liée au Covid

La plupart des évolutions présentées relèvent d'évolutions structurelles qui ont été révélées et/ou accentuées par la crise Covid-19 survenue au printemps 2020.

Le développement du télétravail et du travail hybride

Le rapport à l'espace de travail est aujourd'hui profondément modifié par le développement du télétravail et du travail hybride qui percutent également les organisations de travail, le rapport aux collectifs de travail et le management.

Cette nouvelle modalité de travail constitue un bouleversement car elle rompt la séparation physique entre les lieux des activités professionnelles et les lieux de vie personnelle et familiale, qui prévaut depuis la révolution industrielle.

Comment définir le télétravail ?

Selon l'accord-cadre européen de 2002, repris en droit français, le télétravail est une « forme d'organisation du travail » qui répond à plusieurs critères :

- le travail qui aurait pu être exécuté sur le lieu de travail, l'est en un autre lieu, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) ;
- le télétravail est organisé par le contrat de travail ;
- le télétravail est régulier.

Le **droit français a assoupli les critères de définition du télétravail** et admet désormais des modes très souples de mise en place du télétravail (télétravail occasionnel, formalisation uniquement par échanges entre salarié et employeurs et non par un avenant au contrat de travail). Seul le premier critère suffit désormais à définir le télétravail des salariés⁴⁶.

Comment définir le travail hybride ?

Le travail hybride désigne un mode d'organisation du travail où les travailleurs partagent leur temps de travail entre le bureau et le télétravail depuis leur domicile ou tout autre lieu (espaces de coworking...).

Depuis la sortie de la crise sanitaire, la question du télétravail se pose en des termes nouveaux. L'expérience massive du télétravail pendant la crise Covid-19 a encouragé la poursuite de cette pratique, mais l'ampleur du phénomène suscite aujourd'hui des interrogations, en particulier :

- Le télétravail est-il appelé à se généraliser, ou à l'inverse, à rester limité en revenant à des niveaux proches de ceux d'avant 2020 ?
- Le télétravail est-il souhaitable et souhaité par les principaux intéressés, à savoir les télétravailleurs et les employeurs ?
- Si le télétravail est possible, dans quelle mesure les emplois sont-ils « télétravaillables » ?

⁴⁶ Depuis l'entrée en vigueur de la loi sur le renforcement du dialogue social de 2017, il n'est plus nécessaire de modifier le contrat de travail pour permettre à un salarié de télétravailler. Pour mettre en place le télétravail, il existe trois possibilités :

- un simple accord entre l'employeur et le salarié, par tout moyen (accord oral, courriel, courrier...)
- un accord collectif
- une charte élaborée par l'employeur, après avis du comité social et économique.

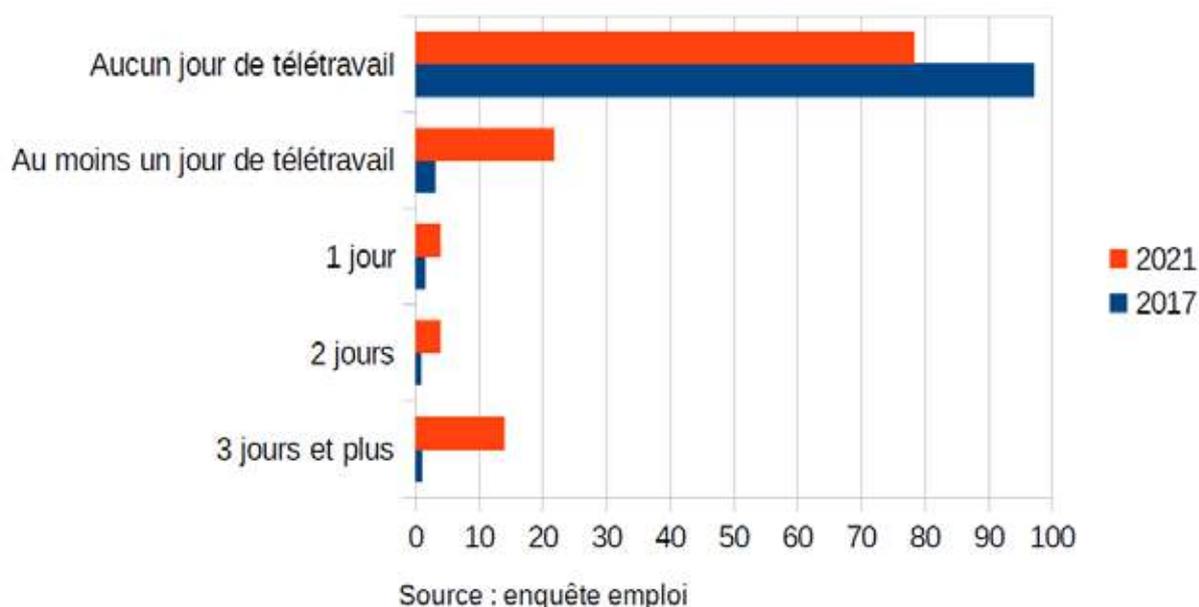
Le télétravail : une pratique réduite avant la crise

D'après l'INSEE, s'appuyant sur les chiffres de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère du Travail (DARES)⁴⁷, on comptait **seulement 3 % de télétravailleurs réguliers en 2017** (pratiquant le télétravail au moins une fois par semaine). La DARES estimait par ailleurs que le télétravail occasionnel concernait 4 % des salariés.

En ajoutant télétravail régulier et télétravail occasionnel, on atteignait donc le chiffre de 7 % des salariés recourant au télétravail, soit 1,8 million de personnes.

La crise sanitaire du printemps 2020 a donné un coup d'accélérateur au télétravail, celui-ci étant devenu la condition de la poursuite d'une activité économique, même réduite, en situation de confinement. Le télétravail s'est alors imposé comme une modalité d'organisation du travail possible pour assurer une continuité d'activité dans de nombreux secteurs d'activité.

Evolution du nombre de jours de télétravail en 2017 et 2021



⁴⁷ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238573?sommaire=4238635>

Plusieurs constats peuvent être faits depuis la crise sanitaire :

- d'abord, **le télétravail a changé d'échelle** : de pratique marginale, il s'impose désormais comme une pratique ordinaire, pouvant être utilisée au-delà de situations exceptionnelles ;
- pour autant, **la généralisation du télétravail rencontre certaines limites** : d'une part, il ne peut pas concerner tous les travailleurs, certaines tâches n'étant pas télétravaillables, d'autre part, le télétravail permanent rencontre des obstacles, et la présence physique sur un lieu collectif ne semble pas pouvoir totalement disparaître.

La part des emplois « télétravaillables »

Si le travail à distance est rendu possible par la technologie, il est loin de pouvoir concerner tous les emplois. Lors du premier confinement du printemps 2020, au plus fort des restrictions de circulation, un quart des salariés avait télétravaillé⁴⁸.

Les chiffres sur la part des emplois « télétravaillables » sont à prendre avec prudence, car il existe des divergences selon les sources.

L'Institut Sapiens⁴⁹ chiffre à 27 % la part des actifs éligibles au télétravail : 6,9 millions d'actifs pourraient télétravailler sans aménagement de leur poste de travail. S'ajoutent 2,5 millions d'actifs supplémentaires qui pourraient télétravailler à condition d'aménager leur poste, leurs horaires et leurs tâches, portant le potentiel de télétravail à 36 % des actifs.

Selon l'INSEE, 38,9 % des emplois sont susceptibles d'être télétravaillés en France métropolitaine. Il existe de fortes disparités sur le territoire qui sont souvent le reflet de la prévalence locale de certains secteurs d'activités.

D'une manière générale, plus une économie locale est tournée vers les services non physiques, vers la fourniture de prestations intellectuelles, vers l'immatériel, plus elle est capable de se convertir au télétravail.

La part d'emplois télétravaillables est variable selon les secteurs d'activité.

Certains secteurs d'activité en fort développement sont adaptés au télétravail : informatique, communication, banque, assurance, services juridiques,

⁴⁸. Fin mars 2020, selon les termes de la DARES : « un quart des salariés travaillaient sur site, un quart était en chômage partiel, un quart en télétravail, les autres étant soit en congé maladie soit en congé garde d'enfants » (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_acemo_covid19_synthese_17-04-2020.pdf)

⁴⁹ <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2021/03/Quel-avenir-pour-le-te%CC%81le%CC%81travail.pdf>

administration générale des entreprises et fonctions support (RH, budget...). A contrario, d'autres secteurs s'y prêtent difficilement : agriculture et pêche, tourisme et loisirs, hôtellerie-restauration, industrie et BTP, services à la personne, action médico-sociale et santé. Dans ces secteurs, la suppression de toute présence physique n'est techniquement pas envisageable.

Au-delà des secteurs d'activité, la pratique du télétravail est très différenciée selon les catégories professionnelles. Le télétravail est majoritairement pratiqué par des cadres, assez peu par les professions intermédiaires et quasiment pas par les employés et les ouvriers. Il convient donc d'être attentif au fait que le travail à distance peut creuser une ligne de fracture entre ceux qui peuvent y accéder et ceux qui en seraient durablement exclus.

*Auditionnée par le CESER, **Catherine QUERARD**, Présidente du Groupement national des indépendants (GNI) Grand Ouest et **Véronique CROUE**, Présidente de l'Union nationale des associations de tourisme et de plein air (UNAT) Pays de la Loire ont souligné les **disparités dans les équipes** entre ceux qui peuvent télétravailler et les autres (moniteur, cuisinier, serveur...). Ces disparités sont parfois ressenties comme une **forme d'injustice**.*

Télétravail selon le secteur d'activité des salariés en 2021

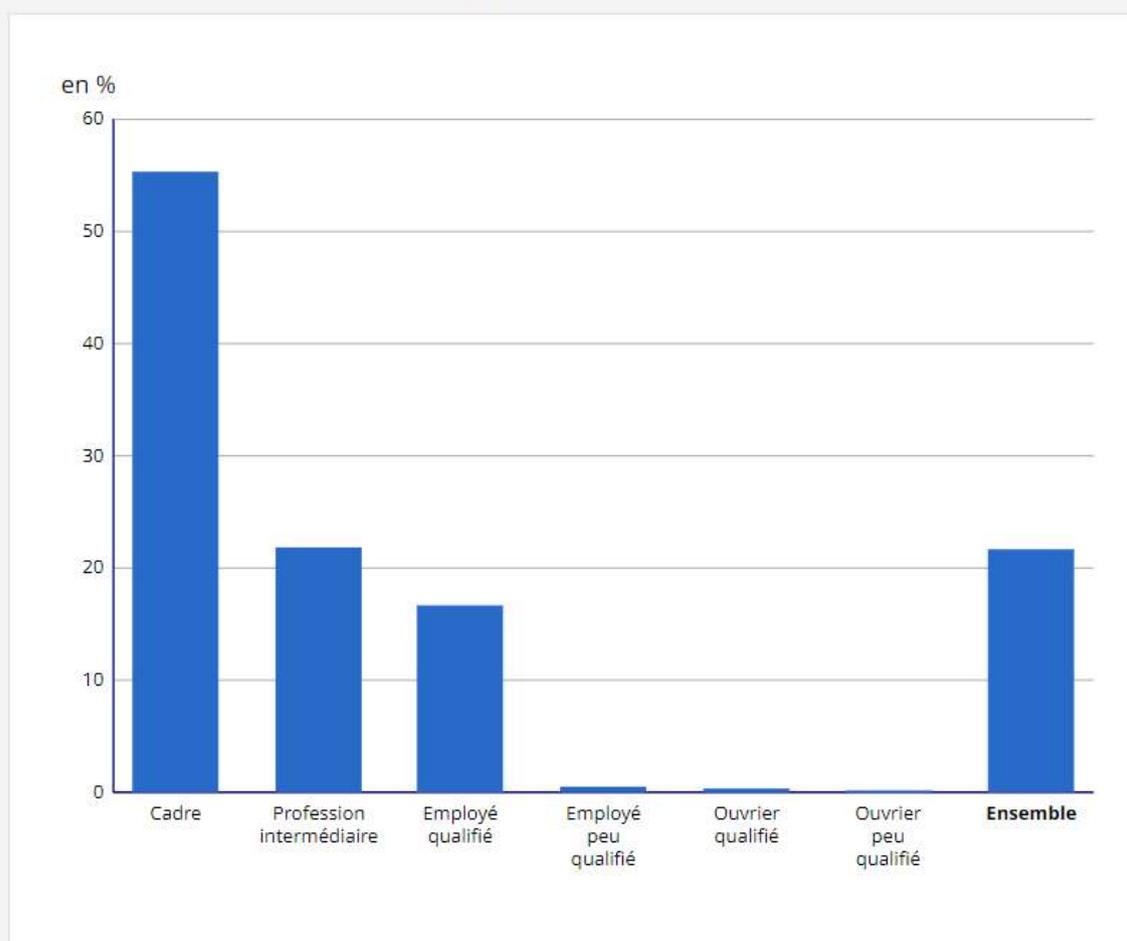
Secteur d'activité	en %
Agriculture	5,9
Industrie	18,5
Construction	9,5
Commerce	14,9
Transports et entreposage	13,0
Hébergement-restauration	6,3
Services aux entreprises	45,8
Administration publique	32,3
Enseignement	22,3
Santé humaine et action sociale	4,9
Arts, spectacles et activités récréatives	17,1
Autres services	21,1
Ensemble	21,7

Lecture : en 2021, en moyenne chaque semaine, parmi les salariés de l'industrie ayant travaillé au moins une heure dans la semaine, 18,5 % ont télétravaillé.

Champ : France hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire, salariés ayant travaillé au moins une heure dans la semaine.

Source : Insee, enquête Emploi 2021.

Télétravail selon la catégorie socioprofessionnelle en 2021



Lecture : en 2021, en moyenne chaque semaine, parmi les employés qualifiés ayant travaillé au moins une heure dans la semaine, 16,7 % ont télétravaillé.

Champ : France hors Mayotte, personnes vivant en logement ordinaire, salariés ayant travaillé au moins une heure dans la semaine.

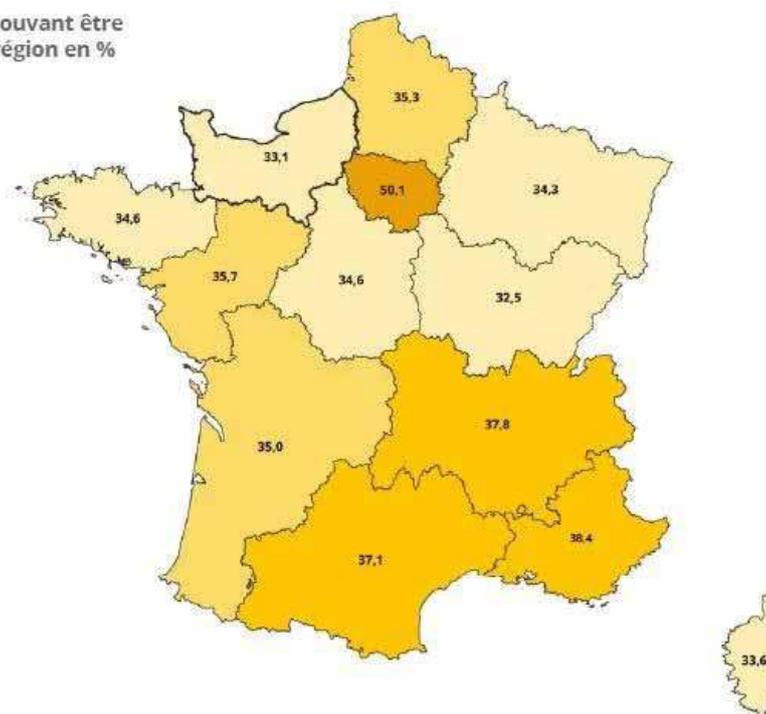
Source : Insee, enquête Emploi 2021.

La part d'emplois susceptibles d'être télétravaillés en Pays de la Loire est de 35,7 %, soit équivalente de la moyenne de la France métropolitaine hors Ile-de-France. Les emplois télétravaillables sont concentrés géographiquement, notamment dans la métropole nantaise, l'agglomération angevine ainsi que dans les territoires les plus urbanisés qui concentrent un plus grand nombre d'emplois qualifiés et d'emplois publics.

Part des emplois pouvant être télétravaillés par région (en %)

Part des emplois pouvant être télétravaillés par région en %

- 40,0 et plus
- De 37,0 à 39,9
- De 35,0 à 36,9
- Moins de 35,0



© IGN - Insee 2023

Unité : %.

Champ : emplois salariés et non salariés, hors armée.

Source : RP 2019, exploitation complémentaire au lieu de travail.

région	Part des emplois pouvant être télétravaillés (%)
Pays de la Loire	35,7
Île-de-France	50,1
Centre-Val-de-Loire	34,6
Bourgogne-Franche-Comté	32,5
Hauts-de-France	35,3
Grand Est	34,3
Normandie	33,1
Bretagne	34,6
Nouvelle Aquitaine	35,0
Occitanie	37,1
Auvergne-Rhône-Alpes	37,8
Provence-Alpes-Côte d'Azur	38,4
Corse	33,6
France métropolitaine	38,9
France métropolitaine hors Île-de-France	35,7

Les avantages du télétravail

- Du côté des salariés, le télétravail permet de faire **l'économie des coûts de transport, du temps et de la fatigue liés aux déplacements domicile-travail**, ainsi que du stress lié à ces déplacements, avantage particulièrement important dans les métropoles marquées par la congestion routière et l'existence d'aléas importants dans la durée des trajets pendulaires.

D'après l'INSEE, en 2019, les actifs résidant dans les Pays de la Loire parcourent en moyenne 21,3 km pour aller travailler. Ces distances quotidiennes domicile-travail s'allongent car elles étaient en moyenne de 19,1 km en 2008. Dans ce contexte, le télétravail permet au télétravailleur de gagner un temps personnel important, qui peut être redéployé pour d'autres activités.

Le télétravail peut également satisfaire des télétravailleurs à travers **l'autonomie supplémentaire qu'elle leur offre dans leur organisation professionnelle**. Le télétravail améliore également la souplesse d'organisation des actifs dans la répartition de leurs activités professionnelles et non professionnelles, notamment les activités familiales. Pour de nombreux salariés, il semblerait donc que l'expérience du télétravail durant la crise sanitaire ait fait naître le souhait d'une organisation du travail faisant plus de place à du travail à distance. De même et dans certaines situations, le télétravail peut permettre à un membre du couple de conserver son travail en cas de mutation.

- Du côté des employeurs, le télétravail présente aussi des avantages. Il permet de **réduire les coûts immobiliers**, en passant à des bureaux partagés, flexibles (*flex-office*). Il s'agit d'un enjeu majeur à l'aune du renchérissement du coût du foncier économique et dans le contexte de réduction de la consommation foncière, traduite dans l'ambition de « zéro artificialisation nette ». Mais aussi des coûts de l'énergie pour le chauffage (et/ou la climatisation des bâtiments). Le télétravail peut toutefois générer une empreinte énergétique liée à l'utilisation du matériel informatique et au stockage des données, notamment dans les data centers.

Pour les employeurs, l'avantage économique du télétravail peut aussi résulter de **gains de productivité** des télétravailleurs, même si cette question fait l'objet de débats entre économistes. En permettant une meilleure articulation entre vie personnelle et professionnelle des employés, le télétravail peut également constituer un **levier de réduction de l'absentéisme**.

Les limites du télétravail

Au printemps 2020, la généralisation du télétravail s'est faite dans l'urgence, sans préparation et sans possibilité d'accompagnement au changement. Le premier confinement a été marqué par un télétravail peu organisé, qui a pu être perturbant pour les télétravailleurs, notamment pour les managers.

Depuis, la pratique du télétravail s'est davantage organisée et installée dans les organisations de travail. Les risques du télétravail généralisé ne sont toutefois pas à négliger. Le télétravail nécessite d'avoir au sein de son logement un espace susceptible de se transformer en un espace de travail. Cette question est encore plus cruciale quand plus d'une personne au sein du foyer télétravaille et que cela peut s'ajouter à la présence d'un ou plusieurs enfants. **La taille et la configuration du logement auront nécessairement une incidence sur la qualité des conditions de travail du salarié en télétravail. Cet enjeu est particulièrement en zones tendues, notamment dans la métropole nantaise et sur la frange littorale des Pays de la Loire.** D'autres risques sont aussi à prendre en considération : dépendance à l'informatique, à la qualité et à la fiabilité des connexions, cybersurveillance des salariés, dilution des collectifs de travail, isolement, intensification du travail, problèmes de santé, dépenses supplémentaires supportées par les salariés (chauffage consommation électrique, d'équipement mobilier et informatique...), délocalisation des emplois.

Auditionnée par le CESER, **Véronique FONTAINE (déléguée régionale Orange Pays de la Loire)** a souligné que beaucoup de télétravail a été mis en place dans l'entreprise Orange à la suite de l'épidémie de Covid-19. Le taux de salariés en télétravail est en très nette augmentation. Au départ, il a été constaté une augmentation de la productivité. Désormais, la productivité a ralenti (courbe de Gauss). Le télétravail rend plus difficile la possibilité de partager des choses sur un même lieu. L'organisation de travail est moins collective et participative. Pour l'entreprise, **l'enjeu est de recréer du collectif.**

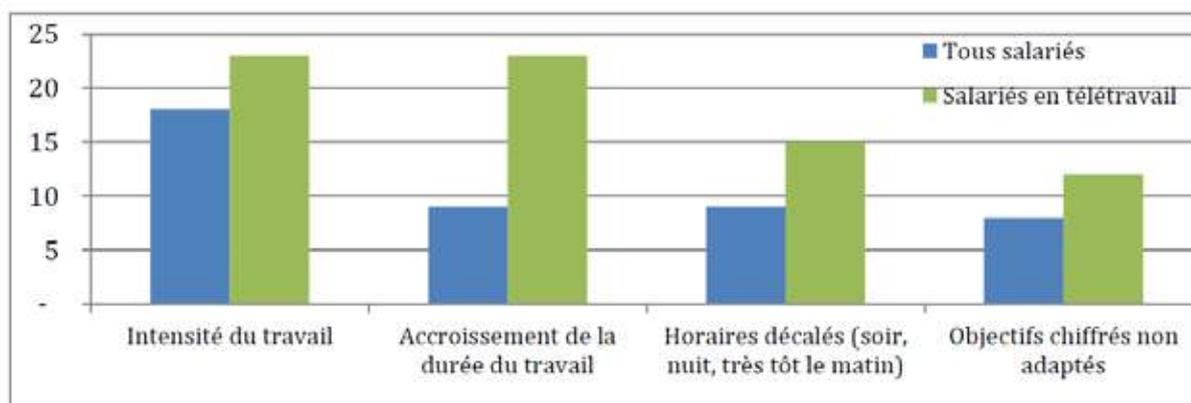
Une enquête de la Confédération des ingénieurs, cadres et techniciens de la Confédération générale du travail (UGICT-CGT) début septembre 2021⁵⁰ menée auprès des salariés ayant expérimenté le télétravail pointe certains aspects négatifs du télétravail :

⁵⁰ <https://ugictcgt.fr/dossier-presse-enquete-teletravail/>

- **la charge de travail et le temps de travail sont augmentés** par le télétravail et deux-tiers des personnes indiquent recevoir des **sollicitations durant leurs congés**. Le télétravail tend donc à faire du temps personnel un temps de travail supplémentaire ;
- le télétravail peut aussi **reporter des charges de l'entreprise vers les télétravailleurs**, qui peuvent être amenés à utiliser leur propre équipement informatique et à devoir s'équiper pour travailler à domicile ;
- le télétravail peut être **facteur de détérioration de la santé physique et mentale**. Sur le plan physique, le télétravail peut accentuer la tendance à la sédentarité. Sur le plan de la santé mentale, l'isolement dans le travail peut conduire à la dépression.
- le télétravail peut aussi représenter un risque de **renforcement des inégalités entre les femmes et les hommes**, notamment en raison des déséquilibres de la répartition des tâches domestiques et des obligations familiales ;
- enfin, le télétravail est **de nature à isoler le télétravailleur** et à **davantage individualiser la relation de travail, ce qui pose des difficultés aux managers**. Il réduit aussi la capacité d'organisation collective des salariés pour négocier dans l'organisation.

Ces risques pesant sur les télétravailleurs ont également été mis en avant par la DARES dans son enquête portant sur le vécu du travail pendant la crise sanitaire.

Evolution des conditions de travail par rapport à l'avant crise (en %)



Source : Dares, janvier 2021 : le vécu du travail pendant la crise sanitaire 2020, enquête TraCov

Lecture : 23% des salariés en télétravail éprouvent une hausse de l'intensité du travail en janvier 2021, en comparaison de l'avant crise Covid-19, contre 18 % de l'ensemble des salariés.

En somme, le télétravail peut répondre à des logiques variables : il peut être vécu comme un progrès permettant de mieux gérer les contraintes personnelles et professionnelles. Il peut aussi exposer à des risques psychosociaux ou économiques et sociaux liés à l'isolement. Mal appliqué, le télétravail peut s'avérer contre-productif pour le salarié comme pour l'entreprise. C'est pourquoi l'attention doit être portée à la manière de le mettre en œuvre et de l'organiser, notamment en s'inscrivant dans un dialogue social constructif.

Un enjeu : mieux organiser le travail hybride

L'avenir du télétravail ne peut se lire dans un seul espace de travail. Il est probable qu'il passe de plus en plus par la coexistence de différents environnements de travail (bureau, domicile, tiers-lieu...). Or, pour beaucoup, le terme « télétravail » sous-entend qu'il est exercé à domicile alors qu'il peut aussi être pratiqué de manière beaucoup plus diffuse : depuis un site client, un tiers-lieu, un espace de co-working, un FabLab, ... et parfois aussi un café...

De ce fait, le travail hybride peut **répondre tout à la fois à l'attente de travail à distance tout en préservant des espaces collectifs** favorisant la coopération et l'échange y compris entre des personnes dont les entreprises ou les emplois ne sont pas en liens. Dans ce contexte, les organisations de travail doivent de plus en plus penser l'accès des travailleurs à des espaces de travail partagés et leur donner ainsi le choix du lieu de travail (sur site, dans un tiers-lieu ou à domicile).

L'enjeu consiste de plus en plus à faire coexister du présentiel et du distanciel, en faisant en sorte que ces deux environnements de travail ne se gèrent pas en parallèle mais qu'ils puissent s'articuler. De même, il est primordial de proposer un cadre qui s'adapte aux attentes individuelles.

Cela peut notamment passer par la négociation d'accords sur le « travail hybride » plutôt que sur le télétravail, afin de mieux tenir compte de la coexistence des différents environnements de travail. Cela peut aussi passer par le développement d'une politique RH de prise en charge des frais professionnels liés au télétravail, notamment des abonnements en espace *coworking*⁵¹.

⁵¹ Terra Nova, s'appuyant sur le « Baromètre annuel Télétravail et Organisations hybrides » de Malakoff Humanis de mars 2022 souligne que 14 % des salariés interrogés bénéficient d'une prise en charge de l'abonnement à un espace de *coworking*, dont la moitié (7%) en totalité (source : <https://tnova.fr/economie-social/entreprises-travail-emploi/comment-les-nouvelles-organisations-du-travail-transforment-lentreprise-pour-un-travail-hybride-socialement-responsable/>)

Auditionnée par le CESER, **Carole de CONINCK, fondatrice et gérante de Vacouva Coworking à Nantes**, estime qu'à l'avenir le bureau sera toujours présent mais qu'il sera de plus en plus associé à des **lieux de travail hybrides**. Elle a souligné qu'il convient de ne pas penser que le télétravail se fait automatiquement à domicile alors qu'il peut être pratiqué dans plusieurs lieux. Elle constate également que de plus en plus de salariés viennent travailler en coworking mais qu'ils peuvent se heurter à des demandes parfois complexes pour **formaliser le télétravail depuis ces espaces** vis-à-vis de leur employeur. Les processus sont longs. Pour les salariés, il existe aussi un enjeu de prise en charge financière des frais d'abonnement au coworking.

Avec le développement du télétravail, l'enjeu de desserte numérique des territoires ruraux

Dans le rapport consacré aux « évolution des modes de travail et aux défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? », le Sénat souligne la **place prépondérante des nouvelles technologies dans les modes de travail de demain**. Il précise à ce sujet que ces technologies ne permettent plus d'envisager des politiques publiques de l'emploi sans une couverture numérique totale du territoire permettant le très haut débit (THD).

Pour le Sénat, **si le télétravail et la dématérialisation permettent d'envisager une meilleure conciliation entre impératifs personnels et contraintes professionnelles, cette amélioration est conditionnée à la bonne desserte numérique, notamment en matière d'accès à la fibre**. Or la fracture numérique touche encore de nombreux territoires, notamment en zone rurale.

La couverture fibre de l'ensemble du territoire régional et de la couverture 4G sont essentielles pour l'égalité des territoires, pour les habitants comme pour les entreprises. En Pays de la Loire, 55 % des locaux (habitations et entreprises) disposaient de la fibre au 30 juin 2021. Le déficit de couverture concerne aussi bien les zones AMII (déploiement à l'initiative des opérateurs) que celles où interviennent les collectivités. La région Pays de la Loire est ainsi 9^{ème} sur 13 régions métropolitaines en matière de couverture FFTH (fibre vers le domicile).

Certains espaces (zones urbaines fragiles et territoires ruraux aux frontières départementales et régionales en particulier) restent en creux du maillage des services et des équipements, et la possibilité d'accéder au numérique constitue un enjeu social et territorial fort.

Dans ce contexte, la Région Pays de la Loire porte les objectifs suivants :

- ▪ Atteindre 100% de FTTH d'ici 2025 pour les habitants
- ▪ Généraliser l'internet mobile de qualité sur l'ensemble du territoire
- ▪ Résorber les zones blanches (zones habitées, axes routiers et ferroviaires principaux) en matière de téléphonie mobile d'ici 2022
- ▪ Raccorder par la fibre prioritairement en THD les sites prioritaires.

Elle porte également l'ambition de « **contribuer à la réduction des déplacements en favorisant l'équipement numérique des territoires, le télétravail, les espaces de *co-working*...** »⁵².

Ces objectifs sont d'autant plus saillants depuis la crise Covid-19 qui a bousculé notre mode de vie en matière de mobilité, de lieu de travail et d'utilisation du numérique. Le développement numérique est devenu fondamental pour les populations rurales qui, comme l'ensemble de la société, vivent une numérisation croissante de leur quotidien et de leur travail. **Le télétravail doit être l'occasion de soutenir la desserte numérique et non une nouvelle source de rupture entre les territoires.** Dans ce contexte, il s'agit notamment de renforcer la couverture numérique des tiers-lieux qui apparaissent comme des nouveaux espaces de travail.

⁵² Cf. SRADDET des Pays de la Loire.

Le Travail Hybride Socialement Responsable, vecteur de développement territorial ? par Patrick Levy-Waitz, Président de France Tiers-Lieux

Chaque tiers-lieu est différent et se compose à partir des réalités du territoire, des valeurs de ceux qui le portent et des besoins de ses parties prenantes. Néanmoins, la dimension « espace de travail partagé » y tient une place essentielle : 75 % des tiers-lieux intègrent une dimension de « *coworking* », proposant des bureaux et autres équipements partagés.

L'essor des tiers-lieux est à relier aux transformations du rapport au travail et à l'entreprise, qui viennent interroger fortement le sens du travail et sa place dans l'organisation de la vie quotidienne et des mobilités. Ces transformations reflètent une tendance puissante, qui s'inscrit dans la durée et remodèle l'ensemble du marché du travail.

La volonté de rompre l'isolement et de trouver des espaces adaptés à leurs pratiques et aspirations a conduit de nombreux travailleurs à contribuer activement au développement des tiers-lieux (...). Ils fournissent un cadre approprié aux besoins des salariés, assurant de bonnes conditions matérielles, le maintien du lien social et une meilleure conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle (...).

Au-delà de simples bureaux pour télétravailler, les tiers-lieux constituent ainsi de nouvelles portes d'entrée dans les territoires pour les entreprises. De plus en plus d'entreprises participent à la création de tiers-lieux, intègrent ces communautés locales ou en deviennent des partenaires pour conserver des services de proximité ou faire évoluer leurs espaces physiques, pour leur transformation numérique, pour relocaliser une partie de la production...

Enfin, les tiers-lieux apparaissent comme une réponse à l'aspiration forte des Français à un cadre de vie moins urbain et à la réduction des déplacements domicile-travail. La capacité à accueillir les actifs dans des lieux de travail adaptés sera une question centrale pour les territoires. Les tiers-lieux font écho à ces évolutions, leur émergence et leur développement constituent une réponse importante à ces enjeux d'aménagement du territoire.

Source : extraits du rapport de Terra Nova « Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable » (octobre 2022)

Le zapping professionnel et les difficultés de fidélisation

Effectuer toute sa carrière dans une même entreprise semble de plus en plus révolu au profit de parcours plus « volatiles ». Le contexte est en effet de moins en moins favorable aux carrières linéaires dans une même organisation.

Après plusieurs décennies de discours publics sur la nécessité de la mobilité professionnelle et sur la transformation des activités professionnelles avec l'apparition de nouveaux métiers encore inconnus à ce jour, les parcours professionnels et de vie se diversifient de plus en plus. **Cette mobilité accrue dans l'emploi peut prendre la forme du "zapping" professionnel qui consiste à changer d'emploi tous les 2 à 3 ans.** Ce phénomène est plus particulièrement répandu parmi les jeunes générations même s'il trouve également un écho chez les plus âgés.

Le rapport au travail et à l'employeur s'en trouve totalement bouleversé. Les employeurs doivent aujourd'hui composer avec des parcours professionnels très différents au sein des organisations de travail : carrières longues marquées par une fidélité à la structure, carrières entrecoupées, « *slasheurs* » volatiles⁵³... Ces différentes aspirations complexifient le rôle de l'encadrement intermédiaire.

Zapping professionnel : la réalité du phénomène

Dans un rapport consacré aux « *évolution des modes de travail et aux défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?* »⁵⁴, le Sénat souligne qu'en moyenne, **une personne change d'emploi entre 5 et 13 fois au cours de sa carrière.** La durée moyenne au même poste est d'environ 5 ans. Selon Pôle emploi, **les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront en moyenne 13 à 15 fois d'emploi au cours de leur vie.** Ces données convergent avec les constats de Randstad⁵⁵ qui souligne qu'une personne occuperait 10 emplois au cours de sa vie active, ce qui donne une moyenne de 4 ans et demi par emploi. Randstad souligne par ailleurs que les plus jeunes restent moins longtemps

⁵³ Le Larousse définit le slasheur comme étant la « *personne, généralement issue de la génération Y, qui exerce plusieurs emplois et/ou activités à la fois* ».

⁵⁴ Rapport d'information du Sénat n° 759 (2020-2021), déposé le 8 juillet 2021, « *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?* ».

⁵⁵ Randstad est un groupe d'entreprises néerlandaises dans le domaine de l'intérim et des services en ressources humaines.

dans la même entreprise avec une moyenne d'un peu plus de 3 ans⁵⁶. Les jeunes générations changent donc 12 à 15 fois d'emplois au cours de leur carrière.

D'après une étude de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles, **près de 26 % des salariés ont vécu un changement d'emploi au cours des 12 derniers mois**⁵⁷. Toutefois, et selon cette même étude, il apparaît que ce sont les femmes et les jeunes actifs qui sont les plus concernés. Qu'il s'agisse d'un choix assumé ou non, les actifs qui se lancent sur le marché du travail aujourd'hui savent qu'ils changeront de poste fréquemment au cours de leur vie professionnelle.

Zapping professionnel : les raisons du phénomène

Les raisons qui conduisent au « zapping professionnel » peuvent varier.

D'une manière générale, deux approches peuvent exister. D'un côté, ceux qui sont fidèles au poste et à l'entreprise. D'un autre, des profils plus « volatiles » qui sont plus enclins à saisir les opportunités et à changer de poste fréquemment. Ces derniers ne gardent pas ou très peu d'attache avec leurs employeurs. Un profil « volatile » n'a pas peur de se lancer dans une nouvelle aventure professionnelle, même si celle-ci présente des risques. Enfin, certains actifs ne sont ni « volatiles » ni « sédentaires » et restent assez longtemps dans leurs emplois jusqu'à l'arrivée d'une opportunité.

Selon l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles, il existe 6 profils types susceptibles de s'inscrire dans une transition professionnelle et de changer d'emploi à une fréquence assez rapprochée⁵⁸ :

- Les MOBILES rassemblent les actifs qui, sur les 12 derniers mois, ont connu des formes d'emplois temporaires (CDD, intérim, multi-activité) exigeant des transitions récurrentes.
- Les RE-ACTIFS regroupent les individus qui ont eu à s'éloigner du marché de l'emploi pendant un temps avant d'y revenir dans la période retenue. Il s'agit d'individus ayant connu des congés longs (maternité, congé

⁵⁶ <https://www.randstad.ca/fr/chercheurs-demlois/ressources-carriere/propulser-sa-carriere/est-ce-quoccuper-le-meme-poste-trop-longtemps-peut-nuire-a-votre-carriere/>

⁵⁷ <https://academy.visiplus.com/blog/emploi-2/a-quelle-frequence-les-actifs-changent-ils-demploi-a-leredigital-et-pourquoi-2019-07-19>

⁵⁸ <https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2018/05/Rapport-final-Observatoire-des-Trajectoires-Professionnelles-3eme-Edition-2018.pdf>

parental...), ceux ayant eu un arrêt de travail de longue durée ou ayant connu une période d'inactivité avant de reprendre un emploi.

- Les FORMÉS rassemblent l'ensemble des individus qui ont bénéficié d'une formation ou d'une certification, sur les 12 mois précédents, ainsi que l'ensemble des individus inclus dans les dispositifs tels que les contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.
- Les RÉORIENTÉS correspondent aux actifs qui déclarent avoir changé de profession ou de domaine d'activité dans les 12 mois écoulés sans avoir eu recours à une formation notamment.
- Les PRÉ-RETRAITÉS ACTIFS sont des individus qui sont en âge de partir à la retraite mais qui pour des raisons personnelles décident de cumuler retraite et activité.
- Les POLYMORPHES rassemblent les individus qui au cours des 12 derniers mois ont cumulé plusieurs situations relatives aux 5 parcours-types présentés précédemment. Ils ont possiblement été « formé » et « mobile » ou bien encore « re-actif » et « mobile », etc.

Pour expliquer le « zapping » professionnel, il convient également de considérer l'impact des crises du marché du travail qui ont marqué plusieurs générations. Elles ont mis en évidence la fragilité de certains parcours professionnels. Ces contextes d'incertitude ont montré que des individus pouvaient, après trente ans de dévouement à leur entreprise, se retrouver subitement au chômage. Ces contextes amènent certains actifs à intégrer la notion de réversibilité et à prendre du recul sur leur déroulement de carrière. Comme ils sentent qu'aucune position n'est acquise, ils sont plus enclins à toujours préparer le « coup » suivant en anticipant leur changement de poste.

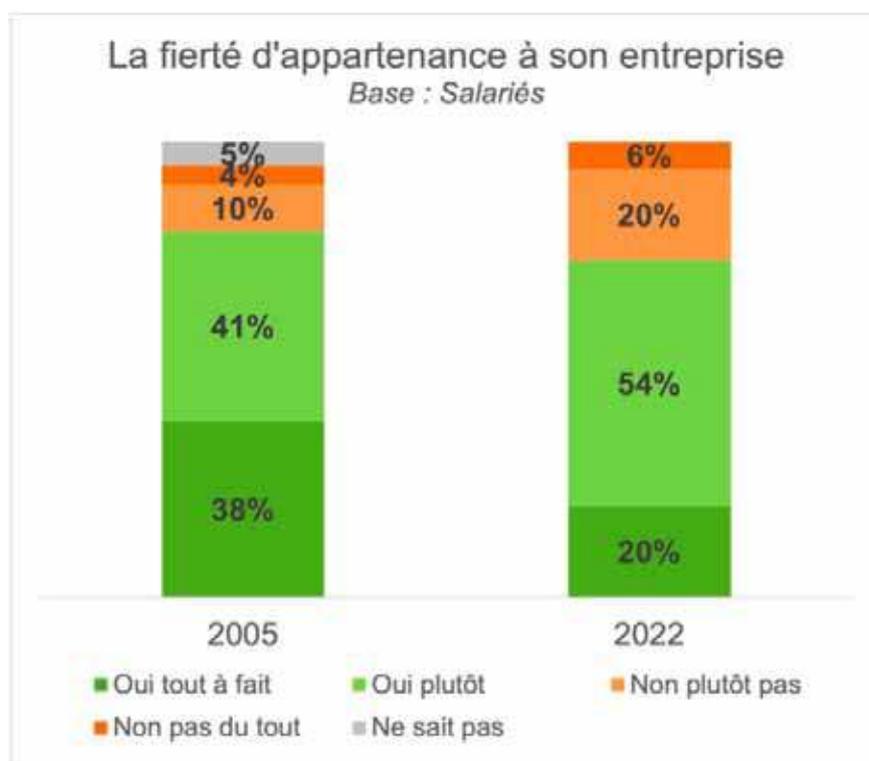
*Au cours de son audition, **Marie-Pierre DURAND (directrice de la DREETS Pays de la Loire)** a souligné l'importance des représentations du marché du travail et de leurs impacts. Elle a notamment mis en évidence que le chômage de masse a marqué la mémoire collective depuis plus de 30 ans. Aujourd'hui, cette tendance s'est inversée sur une période très courte puisque, d'une manière générale, le salarié a davantage la possibilité de choisir son emploi. Le rapport entre l'offre et la demande de travail s'en trouve modifié dans un certain nombre de secteurs.*

Le "zapping" professionnel est aujourd'hui renforcé par l'**hyperconnexion et l'avènement de l'instantanéité du monde contemporain qui bouleversent le rapport au temps**. Cette nouvelle relation au temps a des conséquences sur la manière de travailler et d'appréhender son parcours professionnel.

Dans le rapport consacré aux « *évolution des modes de travail et aux défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?* », le Sénat souligne que « **la facilité de changement liée à l'ère du digital et à la fragmentation de l'emploi, a été intégrée par les travailleurs, notamment les jeunes générations** »⁵⁹.

Dans une société de plus en plus marquée par l'immédiateté, par le passage rapide d'une activité à une autre, **la lassitude est plus fréquente et plus rapide**. Il s'en trouve un attachement et une identification à l'employeur moins affirmés. Ce recul du sentiment d'appartenance représente une tendance lourde de la diminution de la place statutaire accordée à l'entreprise.

D'après l'Ifop, alors qu'en 2005, 38 % des sondés déclaraient être « tout à fait » fiers d'appartenir à leur entreprise, ils sont 20 % à partager ce constat en 2022.



Source : Norme Ifop de climat social, octobre 2022.

⁵⁹ Rapport d'information du Sénat n° 759 (2020-2021), déposé le 8 juillet 2021, « Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? ».

Le zapping professionnel amène les employeurs à revoir **leurs pratiques de recrutement et leur management dans une optique de fidélisation**. Les réserves à l'égard des personnes changeant régulièrement d'emploi demeurent toutefois fortes. Le "zapping" fait l'objet d'un a priori voire de préjugés, notamment des managers et des services RH. Il est fréquemment associé à l'instabilité et à l'incapacité à s'engager.

A contrario, le « zapping » professionnel répond à l'envie de "challenge" grâce au cumul d'expériences professionnelles. Pour certains individus, il permet de se construire un parcours professionnel diversifié et motivant. Il peut correspondre à une progression qui est aussi le signe de l'attractivité professionnelle. Certains cheminements de carrière requièrent en effet de changer fréquemment d'emploi afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Le regard porté sur les parcours avec de multiples postes ou employeurs change au regard de la notion de carrière qui évolue si bien qu'il n'existe pas de durée d'emploi « idéale ». Elle est propre à chaque secteur, à chaque structure et à chaque individu. Certains individus préfèrent un environnement de travail stable, alors que pour d'autres la variété et la mobilité professionnelle semblent être la clé de l'épanouissement au travail. Certains modèles, comme celui de l'entreprise innovante⁶⁰, portent l'ambition de fidéliser leurs salariés et de renforcer l'attachement qu'ils portent à l'organisation.

Enfin, il est également important de souligner que le zapping professionnel peut revêtir un caractère cyclique au regard du contexte socio-économique. Il peut avoir tendance à baisser durant les crises et à augmenter en période de reprise, d'autant plus fortement que l'embellie conjoncturelle est rapide. Durant les phases d'expansion économique, de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent, ce qui peut favoriser le zapping professionnel. A l'inverse, dans un contexte d'incertitudes économiques et de rapport au travail en pleine mutation, la stabilité professionnelle peut redevenir une priorité.

⁶⁰ Une entreprise innovante est une entreprise dont les investissements matériels et humains se concentrent sur la création d'innovations, pas uniquement technologiques dans le but de s'adapter au marché, créer de nouveaux marchés, rester compétitive, améliorer son fonctionnement... Une entreprise peut innover dans une ou plusieurs dimensions suivantes :

- Innovation de produit, de service ou d'usage : les améliore ou en introduit de nouveaux.
- Innovation de procédé ou d'organisation : change la manière dont l'entreprise s'organise et sa chaîne logistique.
- Innovation marketing et commerciale : change la présentation, la distribution, la tarification, la promotion de l'offre...
- Innovation de « modèle d'affaires » : réorganise la structure des revenus et des coûts.
- Innovation technologique : crée ou intègre une ou plusieurs nouvelle(s) technologie(s).
- Innovation sociale : répond à des besoins sociaux, tant dans ses buts que ses modalités.

En ce sens, le zapping professionnel est peut-être le symbole de l'évolution du marché du travail, marqué par la polarisation⁶¹ des emplois, des qualifications, des revenus et des parcours. A certains égards, il est également le symptôme de la flexibilité et l'adaptabilité promues au sein des organisations et auxquelles les actifs s'adaptent de façon plus ou moins volontaires (« zapping choisi » / « zapping subi »).

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a souligné **les déroulements de carrière sont aujourd'hui moins linéaires** que celles qui prévalaient dans les années 2000. Ce changement est la conséquence de l'adaptabilité, de la mobilité et de la flexibilité des salariés promues par les entreprises. Le paradigme a changé : le changement est entré dans les mentalités.*

Focus sur le zapping professionnel chez les jeunes générations

Chez les plus jeunes, le « zapping » d'un emploi à l'autre peut se faire en fonction des envies et du degré de satisfaction (« **zapping choisi** »). Il peut aussi être la conséquence d'une fragmentation de l'emploi qui ne permet un accès à ce dernier qu'à travers la succession de contrats courts (CDD, intérim) et de missions temporaires (« **zapping subi** »).

*Au cours de son audition, le **Général Emmanuel CHARPY (commandant les Ecoles Militaires de Saumur et l'école de cavalerie)** a souligné que la majorité des militaires sont contractuels (seulement 25 % ont des militaires de carrière). Le contrat, d'une durée de 3 à 5 ans, peuvent être renouvelés pendant 27 ans. Pour l'armée, l'objectif est de fidéliser 7 ans minimum ce qui est de plus en plus difficile car **les jeunes viennent prendre une expérience, et partent souvent au bout de 2 à 3 ans avec l'envie de faire autre chose.***

Dans un avis de 2019 sur « Les jeunes et l'avenir du travail », le CESE mentionne l'enquête *Viavoice-ManpowerGroup* de 2017⁶² qui confirme globalement l'optimisme relatif des 18-30 ans face au monde du travail et une acceptation des mobilités en lien avec l'évolution des missions et des projets qui peuvent leur être confiés. Au-delà de cet état d'esprit général, les auteurs de l'enquête

⁶¹ La polarisation du marché du travail renvoie à une situation où les emplois se concentrent aux deux extrémités du marché du travail : emplois très qualifiés à rémunération élevée, emplois précaires peu qualifiés à rémunération faible.

⁶² <https://www.manpowergroup.fr/wp-content/uploads/2017/06/Les-18-30-ans-face-a-C3%8C%E2%82%AC-un-travail-en-mutation.-Etude-Viavoice-ManpowerGroup-Les-Echos-Start.-Juin-2017-vdef.pdf>

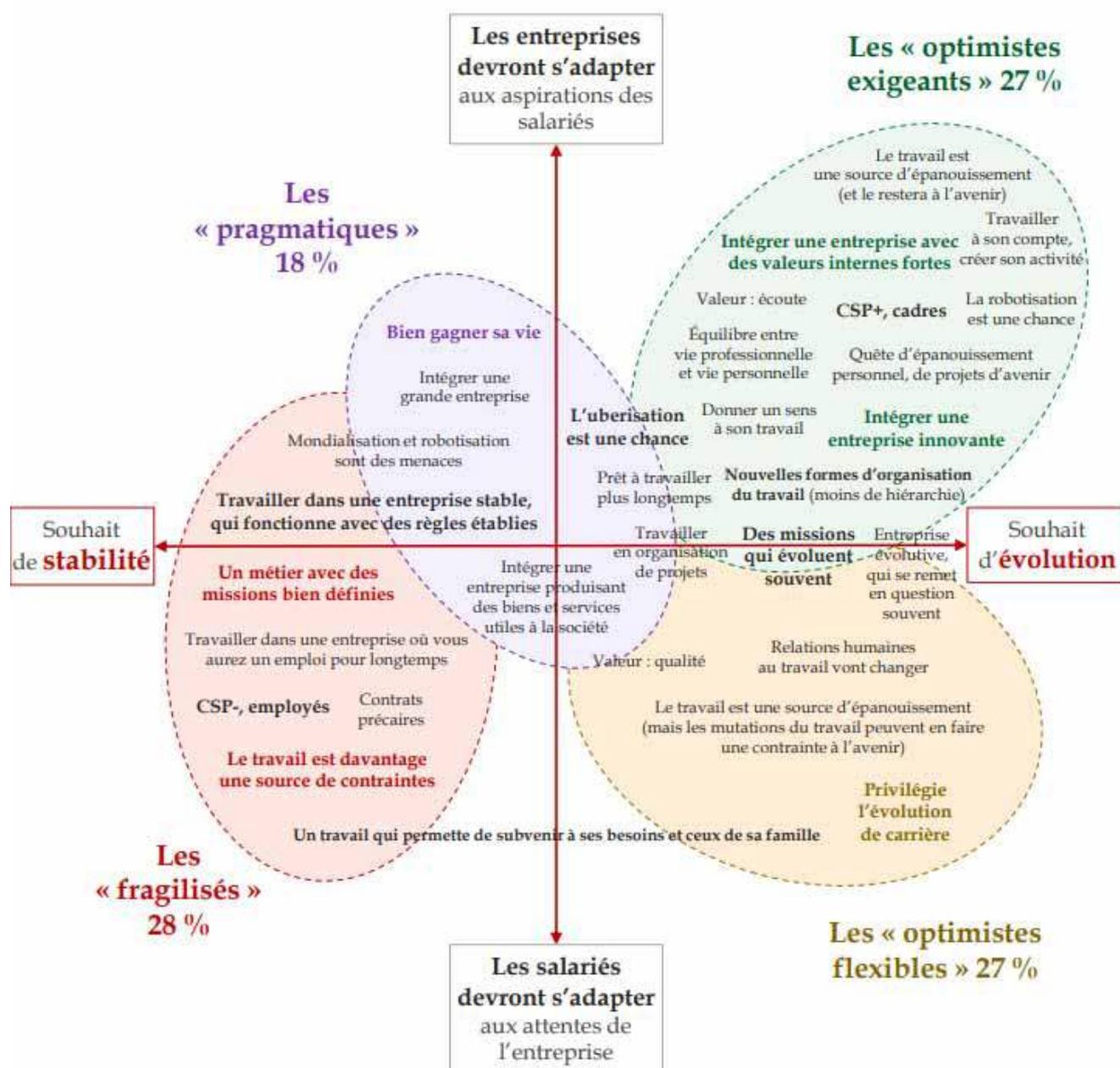
font le constat d'une « **jeunesse divisée sur son rapport au changement et ses aspirations au travail** » entre ceux qui se vivent comme des « **acteurs volontaires du changement** » et ceux qui, sans nier le changement, sont à la recherche de stabilité. « **Ce clivage correspond, au moins pour partie, à des différences marquées de capital social et culturel** ».

Parmi ceux aspirant à la **stabilité professionnelle**, un premier profil « les fragilisés » est décrit comme plutôt issu des milieux populaires, intégrés au marché du travail souvent sur des emplois précaires ; un second profil dit « pragmatique », toujours dans le champ de la stabilité est surtout attaché au fait de bien gagner sa vie dans un cadre rassurant.

À l'inverse, le groupe des « **acteurs volontaires du changement** » se répartit entre ceux (qualifiés d'« optimistes exigeants ») « *qui aspirent, à la faveur des transformations en cours, à changer l'entreprise dans une perspective humaniste et en conformité avec des valeurs personnelles et ceux qui privilégieront les opportunités d'évolution rapide de leur carrière dans le cadre d'une « entreprise évolutive » (qualifiés d'« optimistes flexibles »)* ». Bien qu'ils affichent un rapport au travail très différent, ces deux derniers profils, correspondent plutôt à des jeunes diplômés et qualifiés qui peuvent se projeter de manière sereine et positive dans les transformations du travail.

L'analyse du CESE, s'appuyant sur l'enquête Viavoice-ManpowerGroup montre qu'il est difficile de réduire le zapping professionnel des jeunes à un seul profil type, leurs aspirations et leurs situations sociales et professionnelles variant de façon très importante d'un jeune à l'autre.

Quatre jeunesses face aux mutations du travail



Source : étude ViaVoice-ManpowerGroup, « Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation », 2017

L'économie de plateforme et le boom du e-commerce et ses impacts sur l'exercice des métiers

L'essor du travail via des plateformes de mise en relation s'inscrit pleinement dans le contexte d'évolution du rapport au travail. Leur réussite s'explique en grande partie par le **souhait d'autonomie** exprimé par certains actifs, de moins en moins enclins à accepter la subordination du statut de salarié.

Ce constat est souligné par le Conseil d'État dans l'étude « *Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'« ubérisation »* » (septembre 2017), dans laquelle il note que « *l'économie issue de l'« ubérisation » répond à une demande d'autonomie dans l'activité professionnelle qui, sans être un phénomène massif, n'en est pas moins réelle, conduisant une part croissante d'actifs à privilégier des conditions de travail dans lesquelles ils conservent une indépendance réelle, ne serait-ce qu'en termes de gestion de leur temps* »⁶³.

Dans les faits, cette quête d'autonomie se heurte aux règles de fonctionnement de certaines plateformes qui contraignent les marges de manœuvre de leurs utilisateurs, en créant notamment une dépendance économique et une forme de subordination à la plateforme.

Les plateformes : une réalité hétérogène

Dans un rapport consacré à « *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques* » (août 2017)⁶⁴, la DARES souligne que le terme d'« économie des plateformes », dont l'emploi est très hétérogène, n'est attaché à aucune définition officielle.

Plusieurs entités ont néanmoins tenté d'en établir une définition et de dresser une typologie de ces intermédiaires :

- Pour le Conseil national du numérique, une plateforme est « *un service occupant une **fonction d'intermédiaire** dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers* », qui « *organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux* »⁶⁵.

⁶³ Conseil d'État, *Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'« ubérisation »*, 2017.

⁶⁴ O. Montel, *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*, DARES, 2017.

⁶⁵ Conseil national du numérique, *Ambition numérique. Pour une politique française et européenne de la transition numérique*, 2015.

- Faute d'en établir une définition, la DARES distingue les « **plateformes de biens et services marchands** » par le fait que leur rôle ne se limite pas à des fonctions de mise en relation car elles sont parties prenantes dans la production et la vente du produit ou du service échangé⁶⁶.
- L'ANACT⁶⁷ distingue pour sa part des autres types de plateformes les **plateformes de travail**, qui présentent les caractéristiques suivantes : les échanges y portent sur de la main d'œuvre ; la plateforme permet de rapprocher une offre et une demande de main d'œuvre rémunérée ; les échanges portent sur l'exécution de tâches ou la résolution de problèmes définis, et non sur des emplois ; les services sont fournis sur demande, et trois parties au moins sont impliquées : la plateforme, le client et le travailleur, dans le cadre d'une relation commerciale.

Ces distinctions montrent que les plateformes sont organisées selon des modèles très divers, notamment au regard de la relation qu'elles entretiennent avec leurs partenaires ou contributeurs et avec leurs clients.

Toutes les plateformes n'ont pas pour objet la fourniture d'un service demandant un travail. Certaines sont basées sur le partage (Blablacar), ou sur la vente de biens ou de services par des particuliers (Le bon coin, Airbnb). D'autres plateformes mettent en relation des travailleurs indépendants et des clients, entreprises ou particuliers. Elles exercent dans les domaines du transport de personnes (Uber), de la livraison (Deliveroo), des services à la personne (Helpling), des emplois étudiants (StaffMe), des métiers du numérique (Malt).

La mesure statistique du phénomène pose également plusieurs difficultés.

Il est complexe d'évaluer avec précision le nombre de travailleurs ayant recours aux plateformes en raison de la diversité de leurs statuts : salariés ou indépendants. Cette population ne constitue pas une catégorie statistique en tant que telle et les plateformes communiquent peu, ou de manière incomplète, sur le nombre de leurs utilisateurs, qui peuvent alternativement prendre en compte les inscrits ou les travailleurs actifs. De même, le comptage statistique est rendu difficile par le fait que les travailleurs utilisent couramment plusieurs plateformes à la fois. A titre d'exemple, un même coursier peut être actif simultanément sur Deliveroo et Uber.

⁶⁶ O. Montel, L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques, DARES, 2017.

⁶⁷ A.-M. Nicot, « Les enjeux du travail dans l'économie des plateformes », Regards n° 55, octobre 2019.

Dans le cadre d'une mission d'information sur les travailleurs indépendants économiquement dépendants dont les conclusions ont été rendues en mai 2020, le Sénat estime que **100 000 à 200 000 travailleurs** utilisent de manière plus ou moins régulière des plateformes numériques de mise en relation, **soit moins de 1 % de la population active en France**. Pour la mission d'information sénatoriale, « *l'écho médiatique de ces activités dépasse largement leur poids réel dans l'emploi en France* » tout en soulignant que « *cette nouvelle forme de travail indépendant est toutefois en croissance* ».

*Au cours de son audition, **Ludovic RIOUX**, représentant **Les Coursiers à vélo Lyon (affilié à la fédération CGT des transports)**, a souligné que la part entre salariat et micro-entrepreneuriat demeure difficile à évaluer. Pour lui, il n'existe pas de chiffre précis en raison de la **multiplicité des statuts** et du temps de travail très fluctuant au sein du secteur. Il a également souligné que la syndicalisation des coursiers est infime en raison de la **précarisation du secteur** et du faible nombre de travailleurs ayant le statut de salarié (moins de 5 % des effectifs) et du **turnover important**.*

D'après une enquête de la CCI Pays de la Loire portant sur les micro-entreprises, 1,3 % des micro-entrepreneurs en Pays de la Loire sont des coursiers à vélo⁶⁸.

Dans un rapport sur « [Le droit social applicable aux travailleurs indépendants économiquement dépendants](#) » (2020)⁶⁹, le Sénat établit un **lien entre le développement des plateformes et l'évolution du rapport au travail dont les moteurs sont les évolutions tant technologiques que sociétales**. Il identifie plusieurs catégories d'opérateurs ayant leurs propres caractéristiques :

- **Les plateformes de services organisés**

Elles fournissent des **prestations « hors ligne » standardisées délivrées par des professionnels**, notamment dans les secteurs de la conduite de VTC (Uber) et de la livraison de marchandises (Deliveroo, Uber Eats).

Ces plateformes déterminent à la fois les caractéristiques de la prestation fournie et son prix, et apparaissent de ce fait comme **les plus exposées au risque juridique de requalification en contrat de travail**. Elles se caractérisent par un

⁶⁸ Enquête de la CCI Pays de la Loire sur les micro-entreprises, juin 2023 : <https://www.paysdelaloire.cci.fr/actualite/resultats-de-lenquete-regionale-aupres-des-micro-entrepreneurs>

⁶⁹ <https://www.senat.fr/rap/r19-452/r19-452.html>

mode de management exécuté par des algorithmes et pouvant inclure des outils de contrôle du travail effectué.

Les problématiques soulevées par ces opérateurs ne sont toutefois pas les mêmes en fonction des secteurs d'activité concernés. La **question de la précarité** se pose avec plus d'acuité dans le cas des coursiers à vélo, une activité à faible valeur ajoutée et concernée par de forts risques professionnels.

- **Les plateformes de placement**

Certaines plateformes ont pour objet la **mise à disposition de travailleurs indépendants auprès d'entreprises pour des missions ponctuelles**. Ces intermédiaires peuvent déterminer le prix des prestations mais n'interviennent pas ou peu pour organiser les tâches, lesquelles sont définies en amont.

Ces plateformes se proposent d'apparier l'offre et la demande de travail dans des secteurs en tension. Dans ce modèle, **le travailleur indépendant se substitue soit au recours à des intérimaires, soit à des contrats de très courte durée** et échappe donc aux règles applicables à ces contrats. Le risque de requalification en contrat de travail pèse sur l'entreprise cliente.

Les plateformes de placement entraînent une « **désintermédiation** » c'est-à-dire une réduction ou une suppression des intermédiaires dans les circuits de transaction. Les tâches se font directement entre l'utilisateur et la plateforme. Elles ne reposent plus sur l'intermédiation d'un opérateur.

- **Les autres plateformes de mise en relation**

D'autres plateformes se bornent à un rôle de **mise en relation entre des travailleurs indépendants et des clients**. Celles-ci ne se distinguent des précédentes que par l'intensité du niveau d'intervention des plateformes. Les plateformes de « freelances » présentent ainsi des travailleurs indépendants qualifiés, notamment dans les métiers du numérique.

Il n'y a ni dépendance économique ni subordination des travailleurs à ces plateformes, même si des indépendants en mission longue peuvent réaliser la plus grande partie de leur chiffre d'affaires avec un seul client pendant une période donnée. Les indépendants sont libres de travailler avec leurs clients sans passer par la plateforme, même si cette dernière les a initialement mis en relation. La plateforme n'est pas garante des prestations des travailleurs et n'exerce aucun contrôle sur les missions.

- **Les plateformes de « micro-travail »**

La notion de plateforme renvoie également au développement du « micro-travail », c'est-à-dire à **l'externalisation de tâches fortement fragmentées et à faible valeur ajoutée**. Il s'agit par exemple de tâches en ligne telles que détourner une photo, associer un mot à une image ou corriger une phrase. Le micro-travail alimente l'industrie numérique et l'intelligence artificielle, fondée sur l'exploitation de grandes masses de données.

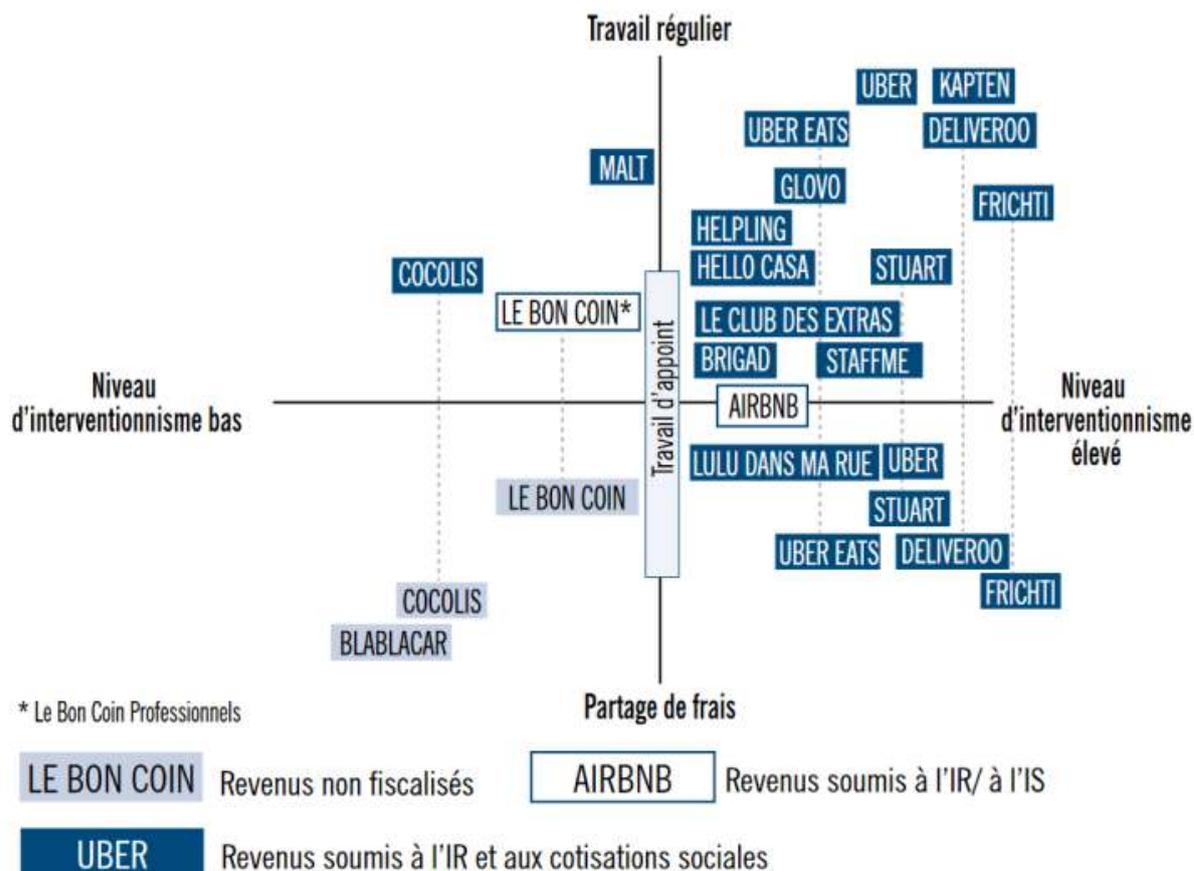
Les « micro-travailleurs » sont généralement rémunérés à la tâche pour des montants pouvant descendre jusqu'à quelques centimes. **Ces activités semblent se caractériser par une déshumanisation** : les travailleurs ne connaissent pas la finalité des tâches, généralement répétitives et dénuées de sens, qui leur sont confiées ; ils n'ont pas la possibilité de communiquer avec le client ni d'obtenir un retour sur leur prestation.

Dans le rapport « *Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi* »⁷⁰ (2019), l'Institut Montaigne cartographie les plateformes suivant deux axes :

- **l'un matérialisant le niveau d'interventionnisme de la plateforme**, en considérant que « plus ce niveau est élevé, plus la plateforme contribue à transformer le marché du travail sous-jacent à son intermédiation » ;
- **l'autre représentant à la fois l'intensité du travail sur la plateforme et la nature des revenus issus de ce travail**, entre revenus de l'économie du partage et revenus professionnels soumis à l'impôt sur le revenu et à cotisations sociales.

⁷⁰ <https://www.institutmontaigne.org/publications/travailleurs-des-plateformes-liberte-oui-protection-aussi>

Cartographie des plateformes de travail



Légende : certaines plateformes sont présentes plusieurs fois, chacune des cases correspondant à des modes d'utilisation particuliers de la plateforme par les travailleurs (exemple avec Uber Eats) occasionnel ou régulier.

Source : Institut Montaigne

Focus sur les plateformes logistiques

Les plateformes logistiques cristallisent une série de tendances qui affectent le monde du travail dans son ensemble. Elles connaissent une forte croissance sous l'**impulsion des technologies** de l'information et de la communication (TIC), de la **numérisation** et dans le contexte d'**intensification des échanges à flux tendus** et de **boom du e-commerce** dans l'économie mondiale.

En France, le secteur de la logistique, hors transport, regroupe près d'un million d'emplois⁷¹. Il s'agit en grande majorité d'emplois ouvriers, disséminés dans des ports et des aéroports, dans des entrepôts de la grande distribution, de la messagerie, du e-commerce ou de l'industrie.

⁷¹ Revue Travail et Emploi éditée par la DARES consacrée au thème « Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi », octobre 2021.

Selon Pôle emploi, fin 2022, les métiers de la logistique et du transport comptaient 22 000 postes à saisir. Il s'agit de l'un des **secteurs les plus en tension**. Cela s'explique principalement par l'essor fulgurant du e-commerce et par des difficultés d'attractivité liées aux conditions de travail.

L'e-commerce, en plein boom en France...

+ 42 % pour les ventes en ligne de produits physiques en 2021 vs 2019.

+ 7 % par rapport à 2020.

... emploie un nombre croissant de travailleurs

193 000 employées en France en 2021 par le secteur, soit + 12 % vs 2019.

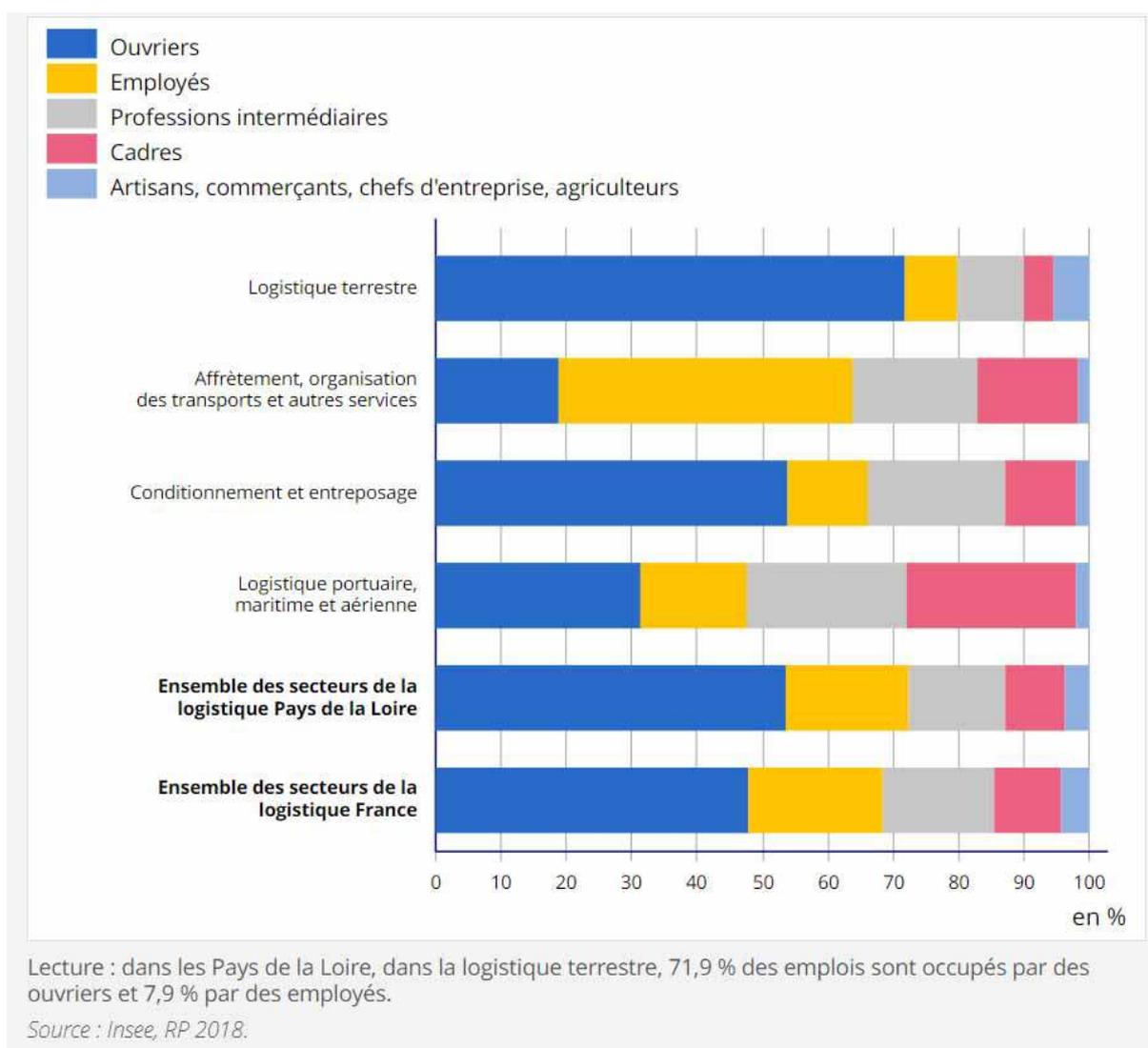
Source : Fédération de l'e-commerce et de la vente à distance (FEVAD).

En Pays de la Loire, les secteurs de la logistique emploient 4,4 % des salariés (hors intérim), soit 0,2 point de plus que la moyenne nationale.

Les secteurs de la logistique sont regroupés dans quatre grands domaines d'activité : la logistique terrestre ; l'affrètement, l'organisation des transports et les autres services ; le conditionnement et l'entreposage ; la logistique portuaire, maritime et aérienne. Les emplois dans ces secteurs représentent des enjeux particulièrement forts pour la région Pays de la Loire.

- **La logistique terrestre** comprend la moitié des salariés (hors intérim) de la logistique à l'échelle régionale. Ce domaine est donc particulièrement développé dans la région. La situation géographique excentrée de la région, mais également le réseau ferroviaire peu étendu et l'activité fluviale peu développée, concourent à cette prépondérance.
- **L'affrètement, l'organisation des transports et autres services** regroupe 28 % des salariés de la logistique des Pays de la Loire.
- **Le conditionnement et l'entreposage** comprend 12 % des salariés de la logistique. Il inclut essentiellement d'une part l'entreposage et le stockage non frigorifique, et, d'autre part, les centrales d'achat de la grande distribution qui sont bien implantées en Pays de la Loire.

Répartition des emplois de la logistique en Pays de la Loire par domaines d'activité et par catégorie socioprofessionnelle en 2018

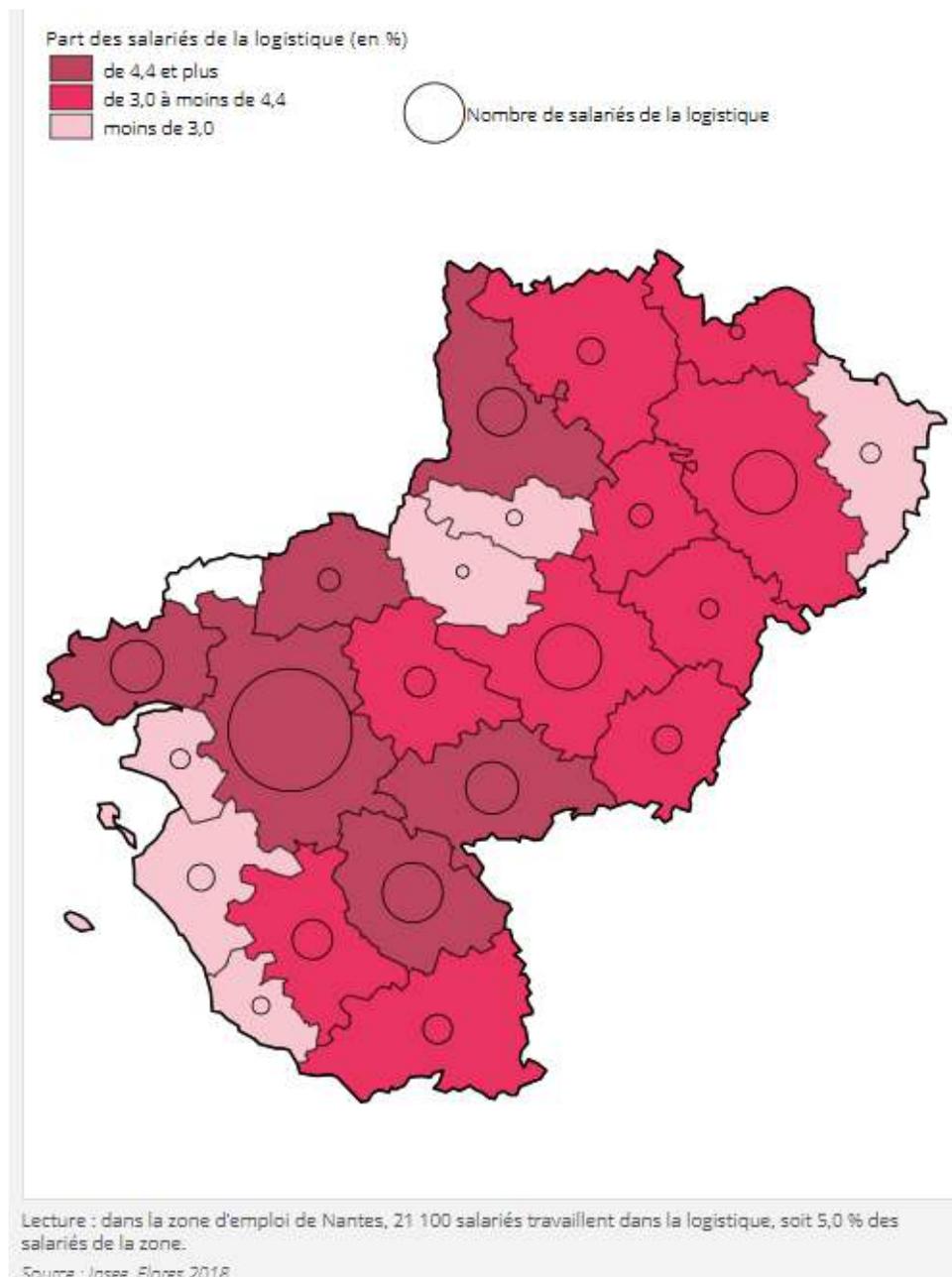


Dans les Pays de la Loire, 54 % des emplois (salariés et non-salariés) de la logistique sont occupés par des ouvriers, soit 6 points de plus qu'en France.

Les ouvriers sont deux fois plus présents dans les secteurs de la logistique que dans l'emploi régional. Depuis dix ans, le nombre d'ouvriers de la logistique a augmenté de 0,9 % par an dans la région, témoignant du dynamisme du secteur.

À l'exclusion des zones littorales, la logistique est davantage implantée à l'ouest de la région. Elle est particulièrement surreprésentée dans la zone d'emploi des Herbiers-Montaigu avec 8 % des salariés, soit 5 000 salariés. Les zones d'emploi de Cholet, Laval, Nantes, Saint-Nazaire et Châteaubriant se démarquent également avec une part de salariés des secteurs de la logistique supérieure à la moyenne régionale. La zone d'emploi de Nantes a un poids important, concentrant 35 % des salariés de la logistique.

Répartition des salariés de la logistique par zone d'emploi en 2018



Editée par la DARES, la revue Travail et Emploi consacrée au thème « *Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi* » (octobre 2021) s'intéresse aux mécanismes de recrutement et de gestion de la main-d'œuvre dans les secteurs de la logistique.

Il est notamment souligné les **régimes d'emploi précaire** à l'œuvre dans les entrepôts logistiques où sont effectuées des tâches et ports de charges répétitives et éprouvantes, faiblement rémunérées, offrant des perspectives d'évolution professionnelle extrêmement limitées.

Le secteur s'est transformé sous l'effet des évolutions technologiques. Les logiciels professionnels de gestion ont été introduits afin de suivre les colis et d'automatiser la gestion des stocks. Au milieu des années 2000, de nouvelles technologies ont relié ces logiciels aux opérateurs et préparateurs de commande : commandes vocales, casques avec une voix numérique qui donne les consignes, écrans tactiles qui indiquent les emplacements, ou encore minuteurs indiquant le temps imparti pour chercher un produit.

Ces technologies entraînent plus de répétitivité dans les tâches, qui nécessitent moins de savoir-faire et d'autonomie. Elles accélèrent et intensifient le travail qui devient davantage individualisé. Elles accentuent également le contrôle du préparateur de commande en permettant un suivi précis de son activité via la surveillance informatique et logiciel.

*Au cours de son audition, **Frédéric DOREAU (directeur de l'ARACT Pays de la Loire)**, a souligné que certaines formes d'organisation du travail peuvent amener une **limitation de l'initiative individuelle**. Les individus se sentent dépossédés. Il s'agit un changement de paradigme qui **amoindri la possibilité de mobiliser son intelligence** pour résoudre un problème.*

Ces nouvelles modalités d'organisation du travail ont notamment été déployées à très grande échelle par Amazon, qui est le plus grand détaillant en ligne dans le monde et la société à la croissance la plus rapide.

Introduites dans les entrepôts des plateformes logistiques, ces pratiques ont un **impact direct sur les conditions de travail des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement.**

Focus sur les centres d'appel

A de nombreux égards, les modes organisationnels et les pratiques de travail des centres d'appels⁷² s'apparentent à ceux de la logistique, notamment à ceux du conditionnement et de l'entreposage.

Le secteur des centres d'appels, qui va de la télévente au service après-vente, est devenu un élément indispensable de la stratégie commerciale et de relation

⁷² Un centre d'appel est une plateforme qui regroupe un service de télécommunications centralisé vers lequel les appels téléphoniques des clients existants et des prospects sont dirigés. Les centres d'appels peuvent traiter les appels entrants et sortants et être situés au sein d'une entreprise ou sous-traités à une autre entreprise spécialisée dans le traitement

client des entreprises. Il voit régulièrement augmenter le nombre d'emplois délocalisés ou directement créés hors du territoire, au nom d'une double logique de réduction des coûts et de recherche d'une flexibilité accrue. Il est également directement impacté par l'essor des nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle qui pourrait modifier certaines pratiques métiers.

- **Un secteur bien implanté en Pays de la Loire**

De nombreux centres d'appel, externes ou internes à des entreprises, sont implantés en région Pays de la Loire : EDF, Groupama, MMA, Foussier, Cap Car, Mondial Assistance, Icare... Certaines implantations sont anciennes comme MMA au Mans ou IMA Technologies à Nantes. D'autres, plus récentes, confirment l'attractivité du territoire ligérien pour la filière : Coriolis Service a inauguré en 2019 son 7^{ème} centre de relation client français à Angers⁷³.

Une étude consacrée à « [La géographie des centres d'appel en France](#) » (2005) soulignait que « *la vallée de la Loire pourrait mériter le nom de "Call center Valley"* » (compte tenu des nombreuses implantations de centres d'appels à Nantes, Angers, Blois, Tours, et surtout Orléans).

La région Pays de la Loire constitue une alternative pour des entreprises souhaitant rester à proximité de la région parisienne tout en bénéficiant d'un cadre attractif (offre immobilière tertiaire, parcs d'activités, qualité des infrastructures de transport et des réseaux de télécommunication).

De nombreuses formations dédiées à la relation client sont proposées en région permettant d'offrir aux entreprises une main d'œuvre qualifiée. Au total, une vingtaine de formations (Bac, Bac pro, BP ou équivalents, modules de formation de conseiller de clientèle à distance...) sont proposées, y compris dans des villes moyennes, comme Cholet, Saumur ou encore Châteaubriant.

- **Le travail en centre d'appels**

Les processus de travail en centre d'appels sont généralement fortement standardisés, encadrés et robotisés. Le contenu du travail est rythmé par le logiciel qui calcule le temps moyen de conversation. Les téléopérateurs sont assujettis à des tâches répétitives et routinières, ce qui prescrit le travail.

Conscients de ces difficultés, certains acteurs du secteur agissent pour améliorer l'organisation du travail afin de laisser davantage d'autonomie aux

⁷³ <https://www.solutions-ouest-implantation.fr/actualites/pourquoi-implanter-votre-centre-dappel-en-pays-de-la-loire/>

téléopérateurs (possibilité d'adapter les scripts de réponse) et d'éviter la monotonie (alterner les tâches de prise d'appels avec d'autres tâches psychologiquement moins exigeantes). Des actions sont également menées sur les espaces de travail afin de réduire les nuisances sonores.

Dans certains centres d'appels, **le rapport au travail peut apparaître ambivalent** car certains téléopérateurs déplorent tout à la fois le contenu très répétitif de leur travail tout en éprouvant la satisfaction d'apporter une aide et des conseils aux clients. Cela peut être le cas dans les centres d'appels spécialisés dans le conseil juridique et l'expertise d'assurances.

Le travail en centres d'appels n'est souvent qu'un emploi temporaire, occupé par des étudiants ou par de jeunes actifs en sortie d'études. Pour de jeunes actifs, le secteur des centres d'appels permet en effet d'accéder à un premier emploi. La rotation de la main-d'œuvre est forte. D'après l'INSEE⁷⁴, 41 % des salariés des centres d'appels n'étaient pas présents sur leur poste un an plus tôt (contre seulement 23 % dans l'ensemble des activités de soutien).

*Au cours de son audition, **Carine MENARD (DRH d'IMATECH⁷⁵)** a souligné que le taux de **turnover** des centres d'appel est généralement de l'ordre de 25 % à 30 %. IMATECH peine à retenir les téléopérateurs juristes (diplômés de Master 2) qui sont en attente de spécialisation alors que les postes proposés sont généralistes. Les recrutements se font surtout en sortie de Master 2 et **les jeunes diplômés restent peu longtemps.***

*Un travail interne de **baromètre social**, mené en mars 2023, dans l'ensemble des services, montre que ce sont les plus jeunes en alternance et les employés seniors qui sont les plus satisfaits de leur emploi. IMATECH travaille à élargir ses profils de recrutement pour les rendre plus inclusifs.*

D'après l'INSEE, le secteur des centres d'appels emploie une forte proportion de femmes et de jeunes adultes : deux tiers des 27 300 salariés en équivalent temps plein du secteur sont des femmes et la moitié ont moins de 35 ans. Le salaire horaire brut moyen est inférieur à celui de l'ensemble des activités de soutien (14,6 € contre 15,5 €).

⁷⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6670636>

⁷⁵ IMATECH, filiale du groupe IMA, est opérateur de services de Relation Client dans les secteurs des Banque Assurance Mutuelle. IMATECH apporte de l'expertise et de l'assistance en matière d'information juridique (conciliation, règlement à l'amiable).

Caractéristiques des salariés des secteurs des centres d'appels et des activités de soutien en 2019

	Centres d'appels	Dont : standardistes, téléphonistes, vendeurs par correspondance, télévendeurs	Ensemble des activités de soutien
Femme	67,3	71,8	43,8
50 ans ou plus	12,8	11,1	27,3
Poste à temps complet	91,4	91,2	74,9
Nouveau poste	40,9	49,0	22,9

Note : un poste est dit nouveau en 2019 lorsqu'un salarié était employé dans un établissement en 2019 mais pas en 2018.

Lecture : en 2019, 67,3 % des salariés des entreprises du secteur des centres d'appels sont des femmes.

Champ : salariés du secteur des activités de soutien (divisions 78 à 82 de la Naf rév. 2) hors contrats de travail temporaire.

Source : Insee, Base Tous salariés, É sane, Lifi.

Les modifications des chaînes logistiques et d'approvisionnement et leurs répercussions

La crise Covid-19, et l'enchaînement des confinements et des perturbations occasionnées, ont mis en évidence les effets de dépendances dans les chaînes logistiques. Cette crise a mis en lumière que la rupture d'un composant peut bloquer la production d'une usine et générer des ruptures d'approvisionnement en cascade. Plus récemment, la guerre en Ukraine a provoqué une forte augmentation des coûts de l'énergie et du transport.

*Auditionné dans le cadre de cette étude, **Cyril COSME (directeur de l'OIT pour la France)** a rappelé que près de 80 % des échanges mondiaux sont réalisés sur des consommations intermédiaires et non sur des produits finis.*

Dans le cadre de son avis sur le SRDEII 2022-2028, le CESER avait déjà souligné la **conjuncture particulièrement troublée qui a suivi la crise Covid-19**, marquée par des pénuries de matières premières, par un renchérissement de l'énergie et, plus largement, des biens de consommation et de production. En filigrane, c'est l'enjeu de souveraineté qui est posée. L'indépendance des chaînes d'approvisionnement est un enjeu saillant.

Face à cette situation, certains secteurs ont eu recours à de l'activité partielle ou au chômage technique, ce qui a été une **source d'inquiétude et d'insécurité professionnelle importante pour les salariés concernés.**

Dans ce contexte, **la maîtrise renforcée des chaînes logistiques devient un nouveau critère de résilience.** Pour réduire leur dépendance, des entreprises travaillent au rapprochement de leurs fournisseurs. En plus de contribuer à une meilleure maîtrise de la chaîne logistique, un tel rapprochement répond également aux **attentes RSE** des clients mais également des salariés. Les impacts attendus d'une telle démarche sont autant environnementaux (dont la réduction du CO²) que sociaux et sociétaux (contribution à l'économie locale, respect des règles du travail...).

Des notions comme la « relocalisation », l'« approvisionnement local » ou encore la « politique d'achat responsable » trouvent aujourd'hui un fort écho parmi les salariés, qui attendent de leurs employeurs des engagements sur ces enjeux qui sont situés au cœur des transitions actuelles et à venir (sociétales, socio-économiques, environnementales...).

Exemples de (re)localisations en Pays de la Loire :

- ARKTEOS, PME familiale implantée à Guérande, propose une gamme de pompes à chaleur aérothermiques et géothermiques conçues et produites en France. L'entreprise a décidé de relocaliser une partie de sa production, réalisée en dehors de la communauté européenne, en Pays de la Loire.
- Alcatel-Lucent Entreprise, qui offre des produits et services de communication et réseaux aux entreprises, a relocalisé la production de ses centraux téléphoniques chez le sous-traitant Cofidur, à Laval (Mayenne). Ils étaient fabriqués jusqu'ici par l'américain Flex en Roumanie.
- Bluemoove, entreprise spécialisée dans la fabrication de vélos cargos, a relocalisé sa production de vélos en Mayenne, ils étaient auparavant assemblés en Tunisie.

La gestion des aléas socio-économiques, géopolitiques et climatiques dans des contextes instables et ses impacts sur les trajectoires professionnelles

L'incertitude dans les trajectoires professionnelles ne représente pas une nouveauté. L'instabilité, l'exposition à des facteurs imprévisibles et le doute sur l'avenir ont toujours caractérisé l'activité humaine. Cependant, l'incertitude présente aujourd'hui des caractéristiques nouvelles qui ne s'étaient jamais manifestées. Elle apparaît forte puisqu'elle est **multifactorielle**.

Les risques multifactoriels pesant sur les activités humaines

Chaque année, le Forum Economique Mondial présente un rapport sur les **risques mondiaux** susceptibles d'avoir un effet sur la prospérité mondiale. Le rapport sur les risques mondiaux 2023 souligne que « *le monde est confronté à un ensemble de risques qui semblent à la fois totalement nouveaux et étrangement familiers* »⁷⁶.

Les risques mesurés avec la plus forte probabilité et le plus fort impact sont majoritairement liés aux crises environnementales et sociétales, alimentées par les tendances géopolitiques et économiques sous-jacentes.

Ces risques pèsent sur les organisations de travail qui sont, plus que jamais, traversées d'enjeux antagonistes et d'injonctions contradictoires :

- **Comment s'en prémunir ? Comment protéger les individus et les organisations face aux nouvelles menaces ?**
- **Comment concilier les enjeux environnementaux, écologiques, sociaux et économiques dans des contextes d'incertitude ?**

*Auditionné dans le cadre de cette étude, **Alexandre GERARD (fondateur d'Inov'On)** a mis en avant l'acronyme VUCA pour Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Volatile, incertain, complexe, ambigu) qui a été introduit par le US Army War College dans les années 90, pour décrire le monde après l'effondrement de l'URSS. Un monde devenu multilatéral, plus volatile, incertain, complexe et ambiguë qui appelle – d'après lui – à sortir des organisations conventionnelles, marquées par la verticalité et le pyramidal.*

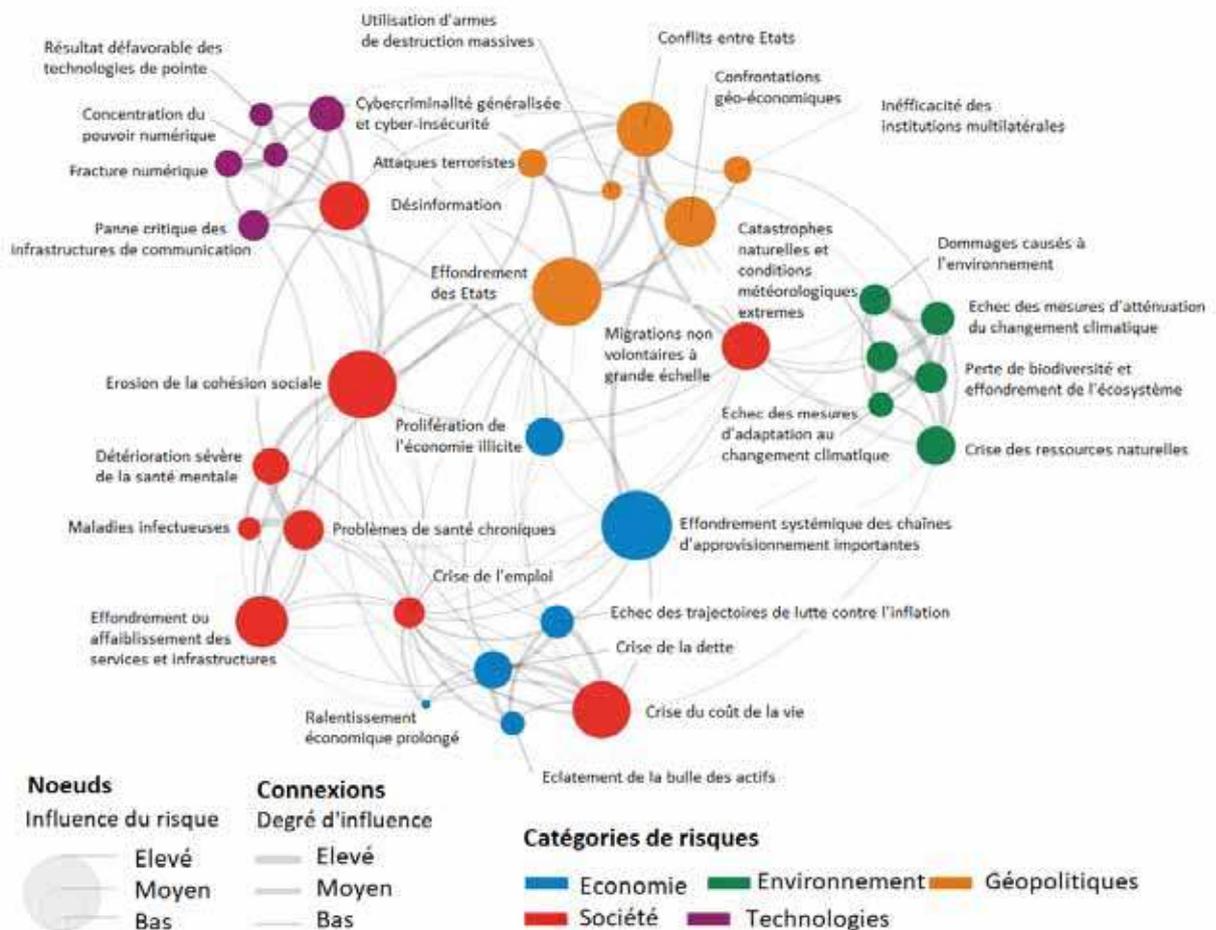
⁷⁶ <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023>

Outre l'**augmentation globale des vulnérabilités**, le risque de « **polycrises** » s'accélère. Pour le Forum économique mondial, il s'agit « *des crises séparées interagissent de façon telle que leur effet combiné excède de loin leur somme individuelle* ». Le schéma ci-après en apporte une illustration :

Global Risks Report 2023



Les principaux risques mondiaux et leurs interconnexions



Source: World Economic Forum, Global Risks Perception Survey 2022-2023

Traduit par le CESER Pays de la Loire depuis la version anglaise

L'incertitude et ses conséquences sur le rapport au travail

Insécurité des carrières, multiplication des crises ... **l'incertitude est devenue une composante indissociable du quotidien de nombreux professionnels. Elle n'est pas sans conséquences sur l'évolution du rapport au travail et sur les risques en matière de santé au travail.**

L'incertitude associée aux nouveaux modes de travail, et l'instabilité qui en découle, peut entrer en contradiction avec le besoin qu'entretiennent les individus de donner un sens à leur travail. Pour le psychologue du travail Franco Fraccaroli, la plupart des individus aspirent à une certaine cohérence dans leur vie professionnelle et personnelle. Ce sentiment était autrefois en partie comblé par une trajectoire de carrière stable et prévisible. Or, la précarisation des modes de travail contraint la recherche de stabilité professionnelle. L'exigence de flexibilité a en effet tendance à favoriser les relations professionnelles de courte durée, les carrières changeantes et imprévisibles⁷⁷.

Il s'en trouve que les incertitudes sont aujourd'hui particulièrement présentes dans le monde du travail qui se complexifie. Si l'incertitude a toujours fait partie de l'équation, ce qui diffère aujourd'hui, c'est la rapidité avec laquelle évolue la société, y compris en dehors de toute crise.

L'incertitude constante modifie fortement le rapport qu'entretiennent les individus au travail et peut engendrer une profonde quête de sens.

Deux dimensions de l'incertitude peuvent être mises en avant :

- **L'instabilité des postes de travail** : le développement des formes particulières d'emploi, les réductions de personnel, les restructurations organisationnelles sont autant d'éléments qui impactent la stabilité dans l'emploi.
- **L'instabilité de la carrière** : les changements dans les organisations de travail (notamment la perte progressive d'importance de l'ancienneté) introduisent des éléments d'incertitude dans la gestion individuelle des carrières qui deviennent de moins en moins linéaires et de plus en plus imprévisibles. L'apparition de nouveaux métiers, tout comme les métiers en voie d'extinction, supprimés ou impactés à moyen long terme contribuent également à l'instabilité des carrières (ex : emplois de

⁷⁷ Fraccaroli, F. (2007). L'expérience psychologique de l'incertitude au travail. *Le travail humain*, vol. 70(3), 235-250

l'aéroport Nantes Atlantique impactés par le couvre-feu, emplois liés à la reconversion de la centrale de Cordemais...).

L'instabilité professionnelle exacerbée par la crise Covid-19

La crise Covid-19 a fait émerger de nombreuses questions quant au rapport au métier et au travail en général. Pour de nombreux actifs, les périodes de confinements, génératrices d'inactivité professionnelle et de télétravail, ont favorisé les introspections sur la qualité de vie au travail et la place des temps professionnels dans la vie quotidienne.

Cette période d'incertitude radicale a mis à rude épreuve les routines organisationnelles et productives de toutes les sphères économiques. Elle a pu impacter, momentanément ou plus durablement, le positionnement de certains actifs vis-à-vis de leur activité professionnelle.

La crise a en effet attisé des interrogations sur la pérennité de certaines activités et métiers, en lien avec certaines mutations comportementales : boom du e-commerce, baisse de la fréquentation des lieux publics....

A la sortie de la crise, les médias se sont emparés de ce sujet en relayant l'écho d'un possible mouvement de changement de trajectoire professionnelle lié au ressenti d'insatisfaction et de lassitude et professionnelle⁷⁸.

La 5^{ème} édition de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles a tenté d'objectiver ce ressenti. Elle souligne que la crise sanitaire liée au Covid-19 a impacté profondément le monde du travail durant les deux dernières années tout en pointant « *qu'une partie encore non négligeable de transitions professionnelles relève plutôt de mouvements tactiques, réalisés en réaction aux évènements, plus que de réels mouvements stratégiques réalisés en pleine conscience des enjeux de transformation à venir au sein du monde du travail* ».

⁷⁸ De nombreux articles de presse ont été publiés sur le thème de la redéfinition du rapport au travail sous l'effet de la crise sanitaire.

CRISE SANITAIRE ET TRAVAIL : LE GRAND CHANGEMENT ?

LE COVID-19 A T-IL CHANGÉ LE MONDE DU TRAVAIL ?

Oui pour **68%** des actifs
Non pour **32%** des actifs

Pour **24%** des actifs
il s'agit d'une **profonde transformation**

CES CHANGEMENTS ONT ÉTÉ...
...positifs pour **18%** des actifs
...négatifs au moins en partie
pour **50%** des actifs



APRÈS LA CRISE ?

Parmi les actifs dont la situation de travail s'est profondément dégradée suite au Covid 19 :

40% envisagent de quitter leur poste.

35% envisagent de changer de profession.

54% sont en situation d'épuisement professionnel.



Source : Observatoire des Trajectoires Professionnelles.

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) s'est également intéressé aux débuts de parcours professionnels marqués par la crise sanitaire⁷⁹. Il souligne la **variété des réorientations professionnelles** au travers de l'identification de quatre processus-types qui signent autant de niveaux d'attentes, qu'il s'agisse de trouver une meilleure articulation entre sa vie professionnelle et sa vie privée (repositionnement biographique), d'accéder à une position plus enviable du point de vue des conditions de travail et d'emploi (repositionnement stratégique), de s'épanouir dans une activité porteuse de sens et d'utilité pour la société (reconversion vocationnelle) ou pour se construire une nouvelle identité de travailleur socialement plus valorisante (requalification sociale).

Certaines de ces dimensions, liées notamment aux aléas socio-économiques, ont pu gagner en importance avec la crise sanitaire parmi l'ensemble des éléments qui font sens pour les individus.

⁷⁹ Rapport d'études Céreq n°46, Des débuts de parcours professionnels aux prises avec la crise sanitaire : impact sur les situations d'activité, les perspectives de changement professionnel et les valeurs au travail, décembre 2022.

La crise Covid-19 a durablement touché certains secteurs, en particulier :

- Les personnels soignants et de santé qui ont été fortement mobilisés pendant la crise, exerçant leur activité dans des conditions de travail difficiles (amplitude horaire élevée, pression, report de congés...). Ces conditions ont pu amener certains personnels à quitter leur emploi, par épuisement professionnel.
- Les secteurs de la culture et des loisirs, du tourisme, de la restauration/hôtellerie qui ont rencontrés des difficultés persistantes pour des raisons conjoncturelles (protocoles sanitaires, jauges réduites, craintes de la part des publics), mais aussi structurelles (attractivité des métiers, modèles économiques en lien avec l'intérêt général). Ce contexte a pu amener des individus à s'engager dans une réorientation professionnelle.

*Extrait de la contribution du CESER Pays de la Loire en réponse à la saisine régionale
« Emploi / Métiers en tension » (octobre 2021)*

3. Les principaux enjeux liés aux évolutions du rapport au travail

3.1. Les aspirations individuelles et collectives

Les conditions du travail décent

La question du sens et du rapport au travail est étroitement liée aux fondamentaux en matière de conditions de travail et de bien-être physique et mental au travail. En d'autres termes, les conditions d'un travail dit « décent » doivent être remplies. Selon la définition de l'Organisation internationale du travail (OIT), le travail décent correspond aux « aspirations humaines au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour tous, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie, et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes »⁸⁰.

DEFINITION DE L'OIT DU TRAVAIL DECENT



LA POSSIBILITE D'EXERCER
UN TRAVAIL **PRODUCTIF ET**
CONVENABLEMENT REMUNERE



LA **SECURITE AU TRAVAIL** ET LA
PROTECTION SOCIALE POUR LES
TRAVAILLEURS ET LEUR FAMILLE



L'AMELIORATION DES PERSPECTIVES
DE **DEVELOPPEMENT PERSONNEL**
ET D'**INTEGRATION SOCIALE**



LA LIBERTE POUR LES ETRES
HUMAINS D'**EXPRIMER LEURS**
PREOCCUPATIONS, DE S'ORGANISER
ET DE **PARTICIPER A LA PRISE DE**
DECISIONS QUI INFLUENT SUR LEUR VIE



L'**EGALITE DES CHANCES ET DE**
TRAITEMENT POUR L'ENSEMBLE
DES FEMMES ET DES HOMMES

80 Le concept de « travail décent » a été élaboré par l'OIT à la suite de la crise économique et financière de 2008. En 2015, le travail décent est considéré par l'OIT comme facteur de développement et non comme conséquence. Pour l'OIT, le travail décent s'inscrit dans le développement durable : facteur d'une mondialisation équitable, le travail décent réduit la pauvreté. Son programme de développement durable pour 2030 a pour huitième objectif de promouvoir notamment le travail décent. Le 7 octobre a été instituée la journée internationale du travail décent.

L'agenda de l'OIT pour le travail décent identifie 4 objectifs stratégiques :

- - Création d'emplois décents et productifs ;
- - Promotion de l'accès aux systèmes de protection sociale ;
- - Respect des normes de travail fondamentales ;
- - Dialogue plus important entre les partenaires sociaux.

Un travail décent constitue un terrain favorable à la construction de sens par les travailleurs et influe donc sur le rapport au travail. Il porte l'aspiration générale d'un travail émancipateur, riche de sens ainsi que sur l'engagement en faveur d'un modèle productif plus respectueux de la qualité de vie au travail. Il suppose un management soucieux du développement des compétences et des espaces de discussion sur l'organisation du travail.

En France, pour les salariés, les conditions du travail décent sont reconnues dans le **code du travail** qui oblige les employeurs à « *assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* » (articles L. 4121-1 et L. 4121-5). Ils doivent en conséquence **adapter les conditions de travail aux travailleurs** et agir en termes de prévention des risques psychosociaux.

Les différentes dimensions du travail décent émergent dans les enquêtes d'opinion portant sur le rapport au travail des Français.

- L'enquête « [Parlons travail](#) », menée par la CFDT, et à laquelle plus de 200 000 personnes ont répondu livre des enseignements sur le rapport des Français au travail. Si 76 % d'entre eux aiment leur travail, ils sont aussi 27 % à estimer disposer d'un niveau d'autonomie "normal" et 51 % des personnes interrogées affirment que leur charge de travail est excessive. D'après cette enquête, un salarié sur trois aurait fait un *burn out* au cours de sa carrière. La conclusion de cette enquête est « ambivalente ». Si les personnes interrogées aiment leur travail et le jugent utile, elles font en effet part de souffrances récurrentes.
- Un sondage IFOP réalisé en mars 2023 s'est intéressé aux facteurs qui contribuent à l'épanouissement au travail⁸¹ : 62 % des actifs citent la

⁸¹ <https://www.ifop.com/publication/le-rapport-au-travail-des-francais/>

rémunération, suivie de l'ambiance de travail (58 %), l'intérêt des missions réalisées (37 %) et les perspectives professionnelles (16 %).

Les conditions inhérentes à l'emploi (rémunération, conditions de travail adéquation poste/compétences...) se situent au cœur du travail décent.

*Auditionnée par le CESER, **Michele SALLEMBIEN (déléguee régionale de l'APEC Pays de la Loire)** a souligné que les **critères de recherche d'emploi pour les cadres** sont : 1/ la rémunération, 2/ l'intérêt des missions, 3/ la localisation de l'entreprise, 4/ les conditions de travail.*

Au même titre que d'autres critères RH (nature des postes...), **la rémunération peut peser sur l'attractivité des emplois.** Cette problématique, qui dépasse le cadre de l'intervention régionale ne peut donc être écartée lorsqu'il s'agit d'appréhender les évolutions du rapport au travail. Elle n'est également pas à décorréliser des enjeux d'égalité salariale entre femmes et hommes.

*Au cours de son audition, **Vincent LERMITTE (Vice-président de l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) et DGS de la Communauté de communes du Pays de Fontenay Vendée)** a souligné que les rémunérations sont particulièrement faibles dans la fonction publique territoriale (70 % d'agents de catégorie C).*

*En raison des **grilles de rémunération**, il a précisé que le recours aux contractuels et le régime indemnitaire sont les principaux outils permettant d'augmenter la rémunération des agents, ce qui pose la question de la mesurabilité des critères conditionnant une part variable de rémunération.*

*Pour le représentant de l'ADGCF, les contractuels (20 % des effectifs de la fonction publique territoriale) amènent une **diversité dans la gestion RH**, notamment les contrats de mission, mais également une complexité car ils ont généralement une rémunération plus importante que les fonctionnaires.*

*Auditionnée, **Céline PALVADEAU (DRH de la Chambre des métiers et de l'artisanat des Pays de la Loire)** a souligné que **les grilles de rémunération peuvent parfois s'avérer contraignantes.** Des tensions peuvent apparaître au sujet des rémunérations avec une difficulté sur l'ancienneté par rapport aux nouveaux arrivants qui valorisent leurs expériences passées.*

*Elle a précisé que **les rémunérations sont différentes que dans la fonction publique mais que les difficultés rencontrées sont similaires.** L'attractivité*

n'est toutefois pas seulement liée à la rémunération. Il faut également prendre en compte l'ensemble des conditions de travail proposées.

Les attentes en termes d'articulation vie professionnelle et personnelle

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est fondamental pour le bien-être des travailleurs et la qualité de vie au travail. Il consiste à trouver l'harmonie entre le travail, la vie sociale, la famille, et les autres aspirations personnelles (loisirs, engagement associatif, bénévolat...).

Cette quête d'équilibre très subjective a fortement évolué, notamment à l'aune de la crise Covid-19 qui a fait émerger un véritable sujet sur la place du travail et la nécessité de **trouver un nouvel équilibre** entre vie professionnelle et personnelle. Pour autant, cette évolution ne peut être entièrement imputée à cette crise. Elle relève davantage d'évolutions structurelles sur la place occupée par le travail dans la vie.

Cette inclination s'inscrit dans un contexte qui amène les individus à **s'engager dans les différentes sphères de vie** auxquelles ils attachent de l'importance et qui constituent pour eux autant de manière de se réaliser.

Les facteurs du déséquilibre endogènes au travail

L'hyperconnexion, les horaires de travail atypiques, le manque d'autonomie ou encore l'intensification du travail⁸² peuvent perturber l'équilibre recherché.

Pour la sociologue du travail Dominique Méda, le désir de voir le travail prendre moins de place est l'expression d'un **dysfonctionnement de la sphère du travail**⁸³ (en raison notamment de la dégradation des conditions de travail), ainsi que d'une intention de mieux concilier vie professionnelle et vie familiale.

Les facteurs du déséquilibre exogènes au travail

En souhaitant réduire la place que le travail occupe dans leur vie, certains actifs n'expriment pas nécessairement un désinvestissement du travail mais le souhait que la place prise par ce dernier ne les empêche pas d'**assurer leurs autres**

⁸² D'après l'INSEE, l'intensité du travail correspond à la part de la productivité du travail qui dépend de la « vitesse » des travailleurs dans leurs tâches, par opposition à la productivité qui dépend des moyens de production.

⁸³ <https://lejournald.cnrs.fr/articles/les-conditions-de-travail-se-degradent-depuis-les-annees-1990>

investissements dans des activités consommatrices de temps comme la vie sociale, familiale, l'engagement citoyen et associatif ou encore les loisirs.

*Au cours de son audition, **Dominique BRACHET, Chirurgien-dentiste, représentant l'Association inter Union régionale des professionnels de santé (URPS) Pays de la Loire**, a souligné que les jeunes professionnels, quelle que soit leur profession, partagent la même valeur, qui est la valeur loisir et pas la valeur travail. **Il y a une évolution de la société** et il faut s'adapter. Les entreprises doivent répondre à la demande des jeunes générations. On est dans une société dans laquelle les individus cherchent leur épanouissement personnel, ainsi le temps consacré aux **loisirs** et à la **famille** n'est plus le même qu'auparavant.*

*Auditionné par le CESER, **Vincent LERMITTE (Vice-président de l'Association des Directeurs Généraux des Communautés de France (ADGCF) et DGS de la Communauté de communes du Pays de Fontenay Vendée)** a fait part d'un **changement de paradigme** : les agents recherchent à « caser le travail dans la vie privée » et non plus l'inverse. Il constate que la place des loisirs est grandissante et **l'articulation entre vies professionnelle et personnelle est recherchée**. Le télétravail y contribue avec une forte demande depuis le Covid-19, quel que soit le type de collectivité.*

Un enjeu : une meilleure conciliation des temps

Longtemps réduite à l'équation vie professionnelle-vie familiale, pour l'ANACT, la question de la conciliation des temps appelle une **vision plus systémique**, prenant en compte les **dimensions temporelles** liées à l'entreprise, à ses marchés, à ses salariés et aux territoires (Cf. infographie ci-après).

La grille de lecture élaborée par l'ANACT s'articule autour de ces 4 dimensions :

1) Le temps du marché.

Ces dernières années s'est opérée une intensification des contraintes temporelles liées au marché : aléas de la demande, saisonnalité, délais raccourcis, ouverture le dimanche... Le donneur d'ordre exige de plus en plus de réactivité de la part du sous-traitant ; le client supporte de moins en moins la file d'attente... Il s'ensuit un développement des horaires atypiques.

2) Le temps de l'entreprise.

Les contraintes temporelles liées au fonctionnement de l'organisation sont également à prendre en compte. Flux tendus, boom de la vente à distance... : autant de tendances qui viennent renforcer les pressions sur le temps de travail.

3) Le temps du salarié.

Il est également important de considérer la diversité des situations individuelles (devoirs familiaux, engagements associatifs, aspirations aux loisirs...) et les nouveaux enjeux liés à la transformation des modèles familiaux et à l'allongement de la vie. Certains actifs doivent en effet composer avec les contraintes de la vie monoparentale ou des familles recomposées, ce qui pèse sur l'articulation des temps de vie. De même, outre le soutien de leurs enfants et jeunes adultes, de plus en plus d'actifs ont également à prendre en charge leurs propres parents ou à assurer une présence auprès des petits-enfants.

4) Le temps du territoire.

Enfin, autre catégorie constitutive du compromis temporel : les contraintes liées à la périurbanisation qui éloignent du lieu de travail et allongent les temps de transport domicile-travail. Ce facteur accentue la pression exercée sur les individus en matière d'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle. Cet enjeu est particulièrement prégnant en Pays de la Loire. Le coût du logement en zones tendues, notamment dans la métropole nantaise et sur la frange littorale, éloigne du lieu d'exercice de l'activité professionnelle.

La volonté de réduire la place occupée par le travail peut ainsi s'interpréter comme le signe que les individus doivent aujourd'hui composer avec une conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle rendue de plus en plus complexe. Cette complexité résulte tout à la fois de changements dans les organisations de travail et d'évolutions sociétales.

*Au cours de son audition, **Michael GENDRON (directeur du développement ABALONE)**, a souligné qu'à une époque le travail structurait la vie. Aujourd'hui, il devient plus secondaire. **La quête de sens et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle ont pris plus de place.***

*Auditionnés par le CESER, **Antoine CHEREAU (Président de l'Orchestre national des Pays de la Loire - ONPL)** et **Guillaume LAMAS (Directeur***

général de l'ONPL) constatent que les jeunes générations de musiciens ont probablement un goût plus prononcé pour l'intermittence que pour des emplois permanents. Elles renvoient des questionnements sur la façon de travailler et l'équilibre vie professionnelle/personnelle : le travail le week-end, les concerts en soirée...

L'APPROCHE ORGANISATIONNELLE DU COMPROMIS TEMPOREL

Le temps du marché

Client individuel, donneur d'ordre consommation de masse, etc. avec ses propres cycles, aléas temporels, saisonnalité...



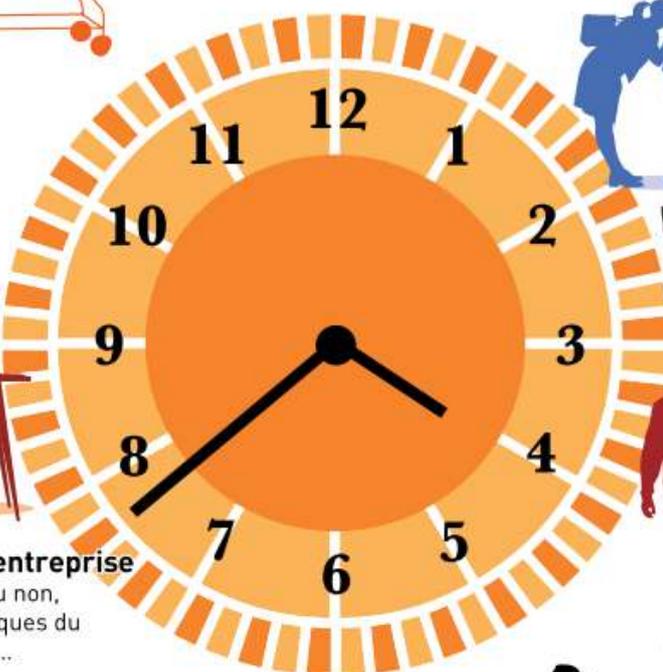
Le temps du salarié

Espaces sociaux (travail, famille, activités sportives, sociales) et périodes du cycle de vie professionnelle



Le temps de l'entreprise

Process continu ou non, contraintes techniques du système productif...



Le temps du territoire

Transports urbains, péri-urbains, accès aux services publics, congés scolaires, offres périscolaires...



Source : ANACT, Travail et Changement n°355, la conciliation des temps, une question à plusieurs dimensions, juin 2014⁸⁴.

⁸⁴ <https://www.nouvelle-aquitaine.aract.fr/media/revue/0001/01/123110-tc-mai-14.pdf>

L'émergence de nouvelles attentes...

Le concept de « détravail »

Le collectif nantais « [Travailler moins](#) » définit le « détravail » comme un **processus de désengagement volontaire du travail marchand**. Il s'agit de donner plus d'importance à des activités non marchandes.

Le Collectif nantais « Travailler moins », qui réunit un petit nombre de militants, a connu un certain écho médiatique sous l'effet de la crise sanitaire. Plusieurs articles de presse ont été publiés à son sujet et sur le thème du « détravail », appréhendé à l'aune de la redéfinition du rapport au travail.

Le concept, qui embrasse l'idée de la décroissance, repose sur l'opposition à toutes activités qui rémunèrent, à la marchandisation des activités humaines.

Le collectif établit un lien entre la production de marchandises, de biens et de services et la pollution, la détérioration de l'environnement. Il appelle à réduire la production et donc la durée du travail pour **limiter la production** à des niveaux convenables pour la planète. L'activité marchande doit être limitée au maximum et être concentrée sur ce qui est évalué comme « essentiel ».

Pour le collectif, cette vision repose sur une réduction de la quantité de travail qui pourrait être ramenée à 10 heures par semaine voire beaucoup moins et suppose de réduire beaucoup d'activités, en redéployant les individus vers des secteurs qualifiés de « socialement utiles ».

Le collectif revendique de remettre le travail à une place anecdotique.

*Auditionnés dans le cadre de cette étude, **Matthieu FLEURANCE et Myriam AMEUR, membres du collectif nantais « Travailler moins »**, estiment que **le travail marchand s'est accaparé la socialisation**, d'où le fait que le travail est qualifié d'important dans les enquêtes d'opinion. Dans le même temps, des enquêtes montrent que beaucoup plus de gens choisirait le temps libre par rapport à une augmentation de leur rémunération. Pour ce collectif, l'enjeu est de **réapprendre à occuper son temps libre** et d'engager une **réflexion collective sur la valeur**, en considérant que de nombreuses activités non marchandes ont une valeur pour la société. Pour le collectif, il convient de mieux considérer certaines activités comme le temps passé avec ses proches.*

Certains des constats dressés par le collectif « Travailler moins » sont également partagés par le collectif des privés d'emploi (CGT) qui rassemble des travailleuses et travailleurs privés d'emplois et précaires. Ce collectif est issu de la volonté d'organiser les demandeurs d'emplois. Il agit notamment en lien avec les comités de liaison⁸⁵ de Pole emploi qui sont intersyndical.

Auditionnées par le CESER, **Chrystele SAVATIER et Edith JAMES, membres du collectif des privés d'emploi (CGT)** constatent que certains font le choix d'avoir un travail alimentaire en plus d'autres **activités non rémunérées**. Pour d'autres, ce qui est important est plutôt : « pour qui je travaille plutôt que comment je travaille ». Le collectif constate également que des actifs (de profil plutôt diplômés et CSP+) ne se projettent plus dans leur travail et souhaitent **vivre différemment, consommer moins**. Il existe une tendance en faveur d'un autre rapport à la consommation, d'une réévaluation des besoins (« vivre au jour le jour »).

La semaine de 4 jours

A certains égards, la semaine de travail de 4 jours peut permettre d'apporter des réponses aux attentes croissantes des employés à l'heure où s'exprime de façon plus marquée les attentes personnelles en matière d'équilibre vie privée / vie professionnelle, d'engagement dans la vie associative, ou encore de temps pour soi ou sa famille.

Certains actifs y voient en effet une manière de **travailler autrement** avec plus de flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail et moins de temps hebdomadaire passé dans les transports. Pour les entreprises, la semaine de 4 jours peut contribuer à amoindrir les dépenses sur certains coûts fixes.

La semaine de 4 jours peut permettre de compléter des dispositifs tels que le télétravail, au service de l'individualisation de l'organisation du travail. Elle peut également **s'ouvrir aux employés qui ne peuvent bénéficier du télétravail**, en particulier dans l'industrie dans la mesure où il est possible d'adapter le système de production à ce rythme d'activité.

⁸⁵ Les comités de liaison ont été instaurés par la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 et mis en place par Pôle emploi dans chaque département et au niveau national. Ils permettent la représentation et l'écoute efficace des demandeurs d'emploi, par la voie d'associations de chômeurs ayant pour objet la défense des intérêts ou l'insertion des personnes privées d'emploi et des organisations syndicales représentatives au niveau national. Ces comités, dans lesquels siègent également des demandeurs d'emploi, ont pour objet d'améliorer l'information des demandeurs d'emploi et leur capacité à exercer leurs droits.

Ce concept n'est pas nouveau. La semaine de 4 jours est apparue en France à partir de 1996, avec la loi tendant à favoriser l'emploi par l'aménagement et la réduction conventionnels du temps de travail, dite « loi De Robien ». Celle-ci permettait aux entreprises volontaires de tester des semaines à 32h. On peut regretter qu'un bilan de cette expérience n'ait pas été réalisé. Plus récemment, plusieurs expérimentations ont été lancées au niveau international où certaines entreprises permettent à leurs salariés d'effectuer 35 heures ou 32 heures hebdomadaires en quatre jours. **En France, selon le ministère du travail, environ 10 000 salariés sont concernés⁸⁶.**

Dans les faits, la semaine de 4 jours peut être mise en place selon deux visions. Elle peut être un outil de réduction du temps de travail sur quatre jours ou au contraire occasionner des journées rallongées. Cela n'emporte pas les mêmes conséquences sur les salariés, et pas les mêmes implications en termes de performance pour les entreprises.

Si elle semble correspondre à une nouvelle aspiration, la semaine de 4 jours peut en pratique comporter des inconvénients. Sa mise en place peut se traduire par des journées de travail plus longues, ce qui n'est pas sans incidence en termes de fatigue au travail ou de conciliation des temps de vie. L'augmentation journalière des horaires de travail peut en effet s'avérer incompatible avec la vie de famille, notamment tout ce qui concerne la dépose ou la récupération des enfants à l'école ou au sein des lieux de garde. La semaine de 4 jours nécessite des changements d'organisation qui peuvent, par ailleurs, être difficiles à déployer selon les équipes et les secteurs d'activité.

*Auditionnée, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a souligné que la semaine de 4 jours ou encore la question du revenu universel sont des **questions de société** qui reviennent souvent. Pour elle, ces modalités ne peuvent fonctionner que si l'ensemble des employeurs et de la société **revoient la façon de travailler et les organisations.***

⁸⁶ https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/05/29/la-semaine-de-quatre-jours-fait-son-chemin-en-france-entre-bien-etre-des-salaries-et-attractivite-des-entreprises_6175327_3234.html

Au-delà de la semaine de 4 jours se pose la question de la réduction du temps de travail du fait des nouvelles technologies (robotique, intelligence artificielle, numérique...) qui entraînent des gains de productivité.

Le congé sabbatique

Le congé sabbatique permet au salarié de quitter ponctuellement l'entreprise, pour convenance personnelle, afin d'exercer une activité de son choix, de réaliser un projet personnel... sans que le contrat de travail soit pour autant rompu. Encadré par la loi, ce congé donne lieu à la suspension du contrat de travail.

Le phénomène reste difficile à mesurer : l'absence de statistiques du ministère du travail sur les congés sabbatiques laisse penser qu'il demeure marginal. La presse se fait toutefois le relai de cette aspiration : « [Des employeurs testent le congé sabbatique rémunéré pour fidéliser leurs salariés](#) » (Le Monde, juin 2022), « [Congés respiration](#) » : [chez Orange, les salariés peuvent s'absenter un an en étant rémunéré](#) » (Les Echos, octobre 2022), « [Faire une pause dans sa carrière, la nouvelle tendance chez les salariés... les mieux diplômés](#) » (Les Echos, avril 2023).

Les mentalités changent à son sujet.

Du côté des employeurs, la perception du congé sabbatique a évolué ces dernières années. Cette phase transitoire n'est plus considérée comme une anomalie dans le déroulement de carrière. Elle est même devenue un atout sur un CV, à condition d'avoir un véritable projet. Elle permet de faire de nouvelles expériences de vie, et même d'acquérir de nouvelles compétences potentiellement profitables à l'entreprise.

De plus en plus d'entreprises envisagent ce congé favorablement. Certaines vont jusqu'à l'encourager, majoritairement des grands groupes, à l'instar de Orange (« congé respiration »), BNP Paribas, Novartis, Total et Accenture (« congé priorité personnelle »), où l'absence – et donc le remplacement provisoire – d'un salarié se gère plus facilement que dans une PME.

*Auditionnée par le CESER, **Véronique FONTAINE** (déléguée régionale **Orange Pays de la Loire**) a souligné que l'entreprise Orange a mis en place un « **congés respiration** » depuis janvier 2022. Les salariés qui ont au moins dix ans d'ancienneté peuvent solliciter ce congé qui leur permet de s'absenter durant trois à douze mois, **pour réaliser un projet**, en percevant au moins 70 % de leur salaire.*

L'idée séduit les employeurs souhaitant fidéliser les plus jeunes qui sont plus souvent enclins au zapping professionnel. L'allongement des carrières, la peur de la « grande démission » et les tensions de recrutement incitent en effet certains employeurs à proposer de tels aménagements, y compris en proposant un **congé sabbatique rémunéré**.

Le congé sabbatique est plus particulièrement répandu et assumé chez les jeunes cadres et chez salariés les plus diplômés. Peu inquiets face à un marché du travail qui leur est favorable, ils s'octroient plus facilement cette possibilité de césure professionnelle. Le phénomène rencontre plus particulièrement un écho parmi les quadragénaires. Un âge souvent synonyme de baisse des responsabilités parentales, de stabilité financière et de carrière établie. Ce peut être aussi l'heure du bilan, du profond questionnement.

La quête de sens et d'autonomie

Quête de sens, autonomie, adéquation du travail avec les valeurs... La quête de sens au travail est devenue essentielle dans notre société. Derrière elle, c'est **l'utilité sociale du travail** dans son ensemble que les actifs interrogent. Cette question est profondément liée à celle de l'engagement, qui représente un enjeu majeur pour les organisations de travail.

Que recouvre la quête de sens au travail ?

La notion de sens au travail, qui ne doit pas être confondue avec celles de bonheur et de bien-être, recouvre trois grandes dimensions :

- Une **dimension émotionnelle** : le fait de ressentir au travail davantage d'affects positifs que négatifs.
- Une **dimension cognitive** : la satisfaction procurée par le contenu des missions, le développement des compétences et l'impact des actions.

- Une **dimension aspirationnelle** : le sentiment de contribuer et d'adhérer à un projet global d'entreprise et/ou d'organisation.

Si ces trois conditions ne peuvent pas être toujours entièrement satisfaites, l'absence totale de l'une d'entre elles peut accroître l'envie de quitter un poste pour une nouvelle fonction plus en adéquation avec ses attentes.

*Auditionnée, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a souligné que le sens au travail revêt différentes composantes :*

- *La finalité donnée au travail : l'utilité du travail et la place dans la société).*
- *L'intérêt pour le travail et la nature du travail : le plaisir à réaliser la tâche.*
- *La règle morale : le respect des valeurs, l'éthique.*
- *Les relations : s'enrichir des contacts et de l'expérience des autres.*
- *La sécurité et l'autonomie, notamment financière suffisante pour vivre.*
- *L'équilibre vie professionnelle et personnelle : temps et charge mentale.*

***Il convient de s'intéresser aux différentes composantes, dont l'importance est propre à chacun.** Par exemple, pour certains cadres, la rémunération n'est plus un facteur de sens.*

La quête de sens au travail se redéfinit...

Pour la psychologue et sociologue Nicole AUBERT, la quête de sens serait la conséquence des nouvelles technologies sur nos vies : instantanéité, immédiateté, urgence sont désormais notre quotidien, « *mettant à l'écart la capacité d'engagement dans le temps* »⁸⁷.

Pour le politologue et sociologue américain Ronald INGLEHART, il convient de distinguer trois grandes époques dans le sens accordé au travail. Cette théorie s'appuie sur la hiérarchie des besoins de Maslow. Dans un premier temps, celui de la tradition, le travail renvoie à une « éthique du devoir », à une obligation vis-à-vis de la société. Au cours de la deuxième époque, correspondant au développement de valeurs individualistes et rationnelles, il acquiert une valeur instrumentale et est recherché pour la sécurité et pour le revenu qu'il peut apporter. Dans une troisième époque, caractérisée par la montée de valeurs

⁸⁷ https://www.lemonde.fr/tant-de-temps/article/2017/01/06/nicole-aubert-nos-societes-ont-cree-des-individus-a-flux-tendus_5058551_4598196.html

« post-matérialistes »⁸⁸, il devrait avant tout permettre la réalisation de besoins immatériels tels que l'épanouissement personnel ou intellectuel.

Cette théorie donne à voir que le travail ne se limite pas à la seule satisfaction des besoins physiologique et sécuritaire mais répond également à l'accomplissement et à l'estime de soi. De nombreux actifs recherchent aujourd'hui à aligner la vie professionnelle sur les valeurs.

Quelle perception du sens au travail et quelles attentes ?

Selon un sondage réalisé pour l'ANACT⁸⁹ publié à l'occasion de la Semaine pour la qualité de vie au travail 2022⁹⁰ (Cf. infographie ci-après) :

- Plus de 8 salariés sur 10 estiment que leur travail a du sens (39 % tout à fait, 45 % plutôt).
- 2 sur 10 s'interrogent - plus qu'avant la crise sanitaire - sur le sens de leur travail (avec une proportion plus importante de jeunes, d'actifs du secteur public et de managers).
- 4 sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un emploi davantage porteur de sens dans les deux ans à venir (avec une proportion plus importante de jeunes, de managers et de femmes).

Un certain nombre de salariés expriment cependant un écart entre ce qu'ils attendraient d'un travail « qui a du sens » et leur travail actuel.

- Ils déplorent notamment une rémunération insuffisante (34 %) et une reconnaissance insuffisante (32 %).
- Ils souhaiteraient pouvoir d'avantage s'épanouir et progresser dans leur carrière (31 %) mais aussi s'exprimer et faire des propositions sur leur travail (23 %).
- Ils aspirent à des pratiques managériales plus en accord avec leurs valeurs (32 %), un travail réalisé dans de meilleures conditions (24 %) mais aussi un impact positif de leur travail en matière d'écologie (36 %).

Cette enquête, menée auprès des salariés, fonctionnaires et chômeurs, montre que loin de la représentation d'une quête de sens au travail

⁸⁸ Pour Ronald Inglehart, les valeurs individuelles seraient passées de matérielles, économiques et physiques à post-matérielles, c'est-à-dire centrées sur l'autonomie et l'expression individuelle.

⁸⁹ Sondage réalisé auprès de salariés, fonctionnaires et chômeurs.

⁹⁰ <https://www.anact.fr/sondage-4-actifs-sur-10-envisagent-de-changer-demploi-pour-un-travail-qui-aurait-plus-de-sens>

essentiellement individuelle, répondre à ces inspirations implique des démarches collectives permettant de mieux reconnaître le travail, de le réaliser dans de bonnes conditions, de construire des parcours professionnels pour tous...

*Auditionné, Jean-Pierre CHATEAU (Secrétaire général de la FFB Pays de la Loire) a souligné que la recherche de sens n'est pas que le propre des nouvelles générations. Toutes les générations attendent du sens. La recherche du sens, c'est le besoin de réalisation et de savoir pourquoi on travaille. Il faut que ça vienne aussi du salarié et pas uniquement de la structure. **C'est l'individu qui doit donner aussi du sens à travers ses missions, ses fonctions et son engagement dans le collectif de travail.***

Dans l'accompagnement et l'appui managérial, il est important de comprendre ce qui fait sens pour les équipes en place. L'idée n'est pas forcément de créer un sens adapté à chacun mais de **valoriser le sens collectif** déjà existant. Il est également essentiel de **revaloriser le travail** car, souvent la quête de sens cache une attente de reconnaissance.

Dans la fonction publique, la notion de service public, liée à celle d'intérêt général, est en elle-même porteuse de sens. Elle est partie intégrante du statut tout au long de la carrière⁹¹. Cette notion est néanmoins mise en tension par certaines conditions d'exercice.

Pour que le travail ait un sens, il doit procurer de la satisfaction à l'individu qui le réalise, correspondre à ses intérêts, faire appel à ses compétences, stimuler le développement de son potentiel et lui permettre d'atteindre ses objectifs. Autrement dit, il doit lui laisser une certaine autonomie.

La quête d'autonomie

L'autonomie au travail est « *le pouvoir d'agir sur des éléments de la tâche (rythme, procédure, choix des moyens, accès aux ressources, outils...) et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte à procurer un sentiment de maîtrise* »⁹².

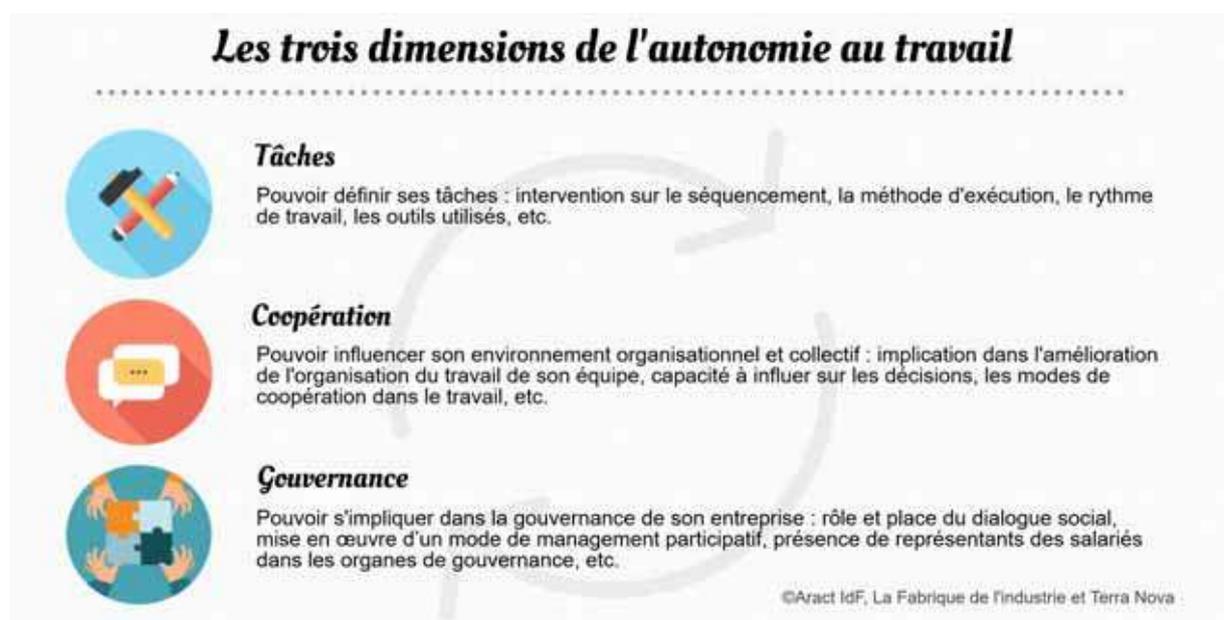
⁹¹ La fonction publique comprend également des agents contractuels non titulaires qui sont des agents publics sans être fonctionnaires. Leur recrutement s'effectue sans concours et n'entraîne pas leur titularisation, sauf disposition expresse. Le recrutement d'un agent non titulaire se fait par contrat (déterminé ou indéterminé).

⁹² Définition retenue dans l'accord national interprofessionnel (ANI) intitulé "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle", conclu en juin 2013.

L'autonomie au travail est donc éminemment liée au sentiment de maîtrise de ses tâches et de son savoir-faire professionnel. Les changements de process requièrent donc d'être accompagnés, notamment par l'encadrement intermédiaire qui occupe une place centrale dans la conduite du changement. Quand ils sont trop fréquents, les changements sont des facteurs de déstabilisation.

Par définition, l'autonomie au travail s'oppose aux organisations du travail rigides, non participatives, avec des logiciels prescriptifs, des procédures lourdes et des reportings permanents.

L'autonomie au travail s'articule autour de 3 niveaux de marges de manœuvre⁹³ :



*Auditionné, **Jean-Pierre CHATEAU (Secrétaire général de la FFB Pays de la Loire)** a souligné qu'il y a des évolutions culturelles à intégrer au niveau du management dans la gestion de l'activité et des équipes. L'enjeu reste toujours de créer du collectif, de créer une équipe, de fédérer, d'animer. Tout cela doit se faire dans un cadre tout **en apportant de l'autonomie, de la créativité**. Toute l'habileté du dirigeant et du manager c'est d'arriver à maintenir ce cadre tout en donnant un sentiment de liberté.*

⁹³ Cette grille d'analyse est proposée par La fabrique de l'industrie, l'ARACT Ile-de-France et Terra Nova.

Les aspirations générationnelles

Des baby-boomers aux générations dites « X », « Y » ou encore « Z »⁹⁴, la richesse humaine dont disposent les organisations de travail est très hétérogène. S'y croisent des individus aux attentes très différentes. Les employeurs doivent donc composer avec des parcours professionnels et de vie particulièrement variés. Cette diversité générationnelle induit nombre de défis organisationnels.

*Au cours de son audition, **Carine MENARD (DRH d'IMATECH⁹⁵)** a souligné la **complexité à mettre en place une politique RH**, en raison des **demandes contradictoires des collaborateurs** qui ne viennent pas chercher la même chose dans l'entreprise et qui sont **sensibles à des choses très différentes**.*

Pour autant, appréhender le rapport au travail au seul prisme de l'âge ou des générations demeure discutable. En effet, l'évolution du rapport au travail et la quête de sens au travail n'ont rarement été aussi intenses, toutes générations confondues.

Parler de « générations », qu'il s'agisse des jeunes ou de leurs aînés, conduit à essentialiser des groupes sociaux alors qu'ils ne sont pas homogènes. La vie des actifs diffère selon leurs origines et situations familiales, leurs moyens économiques, leurs lieux et conditions de logement, leurs cursus de formation, leurs capitaux culturels, leurs réseaux amicaux et de voisinage. Toutes ces dimensions pèsent fortement sur le rapport vis-à-vis du travail et de l'emploi.

Jeunes et travail : des idées reçues

Dans sa contribution « [JeunesseS : pouvoir de dire, pouvoir d'agir](#) » (septembre 2022), le CESER Pays de la Loire soulignait que « **le soi-disant désengagement des jeunes du travail relèverait plutôt d'une idée reçue** ».

Relayés par le CESE dans son avis portant sur « [Les jeunes et l'avenir du travail](#) » (mars 2019), les résultats, pour la France, du Programme international

⁹⁴. Les sociologues distinguent 4 grandes générations au cours du 21^{ème} siècle :

- Les baby-boomers, nés entre 1946 et 1965
- La génération X, née entre 1965 et 1980
- La génération Y, née entre 1980 et 2000
- La génération Z, née à partir de 2000

⁹⁵ IMATECH, filiale du groupe IMA, est opérateur de services de Relation Client dans les secteurs des Banque Assurance Mutuelle. IMATECH apporte de l'expertise et de l'assistance en matière d'information juridique (conciliation, règlement à l'amiable).

d'enquêtes sociales (PIES) de 2015, dans son volet « sens du travail »⁹⁶, relativisent l'hypothèse d'une spécificité des jeunes générations dans leur rapport au travail. Au regard des aspirations professionnelles, les jeunes se distinguent peu de leurs aînés : l'intérêt du travail et la stabilité de l'emploi sont très valorisés dans toutes les tranches d'âge, de même que la sociabilité que permet l'emploi. Le travail exercé est perçu de manière très positive bien qu'il soit aussi majoritairement considéré comme insuffisamment reconnu.

Cependant, la propension globalement minoritaire à considérer son travail comme un simple gagne-pain est plus fréquente chez les personnes les moins diplômées et chez celles de moins de 35 ans qui constituent aussi les catégories qui connaissent de plus grandes difficultés d'accès à l'emploi stable.

Aussi, plus que l'âge, c'est le niveau de diplôme, et/ou de compétences ainsi que la phase d'entrée dans la vie active⁹⁷ qui conditionne, en partie, le rapport au travail.

De même, pour expliquer les écarts d'attitudes à l'égard du travail entre les différentes générations, il convient donc plutôt de distinguer :

- **Des effets d'âge** : les attitudes s'opposent en raison de l'écart d'âge et donc de positions différentes dans la société ;
- **Des effets de période** : des changements structurels profonds dans l'organisation sociale, les comportements ou les mentalités pouvant avoir une incidence sur toutes les catégories d'âge ;
- **Des effets de génération** : des événements particuliers vécus plus spécifiquement ou plus intensément par une classe d'âge donnant à ses membres des représentations convergentes et des attitudes spécifiques.

L'enquête pour Le Monde « [Le rapport sur les jeunes au travail, une Révolution silencieuse](#) » (janvier 2022) précise que les 18-35 ans n'entretiennent pas le même lien à l'emploi que leurs aînés et que la crise Covid-19 a accéléré cette mutation. Leurs priorités sont l'autonomie, la quête de sens et le culte de l'instant présent. Si ces priorités sont également partagées avec les autres générations, elles semblent plus exacerbées et revendiquées par les jeunes.

⁹⁶ <http://www.issp-france.fr/enquete/sens-du-travail-2015/>.

⁹⁷ Pour beaucoup de jeunes, et plus encore celles et ceux en situation de précarité, le rapport au travail demeure placé sous le signe de la nécessité. C'est le cas pour de nombreux étudiantes et étudiants sans aide familiale, en raison de bourses ou des jeunes sortis du système scolaire et universitaire sans ressources familiales.

Les auditions menées dans le cadre de cette étude conduisent à penser que ces effets de génération sont aussi des effets de période car ils entraînent des changements structurels profonds dans les comportements ou les mentalités et peuvent avoir une incidence sur toutes les catégories d'âge.

*Auditionnée, **Carine MENARD (DRH d'IMATECH)** a constaté que les collaborateurs sont capables de **démissionner à tout moment** y compris sans avoir trouvé un nouveau poste dès lors que le poste ne les intéresse plus. En tant que DRH, elle dit observer cette **tendance quel que soit l'âge**.*

Dans sa contribution « [JeunesseS : pouvoir de dire, pouvoir d'agir](#) » (septembre 2022), le CESER Pays de la Loire soulignait que les jeunes apparaissent :

- Plus prompte à faire des choix et à les affirmer qui peuvent désarçonner les générations précédentes ;
- Plus focalisée sur l'instant présent et la quête de sens ;
- Plus concernée par des « trajectoires yoyo » (départs et retours au domicile familial notamment pour raisons financières) ;
- Plus fragilisée que les autres générations par les effets collatéraux de la pandémie ;
- Impactée par un « effet cicatrice » en gardant les séquelles de la difficile insertion dans l'emploi pendant la période Covid-19, payant le prix de choix qui n'ont pas été les siens.

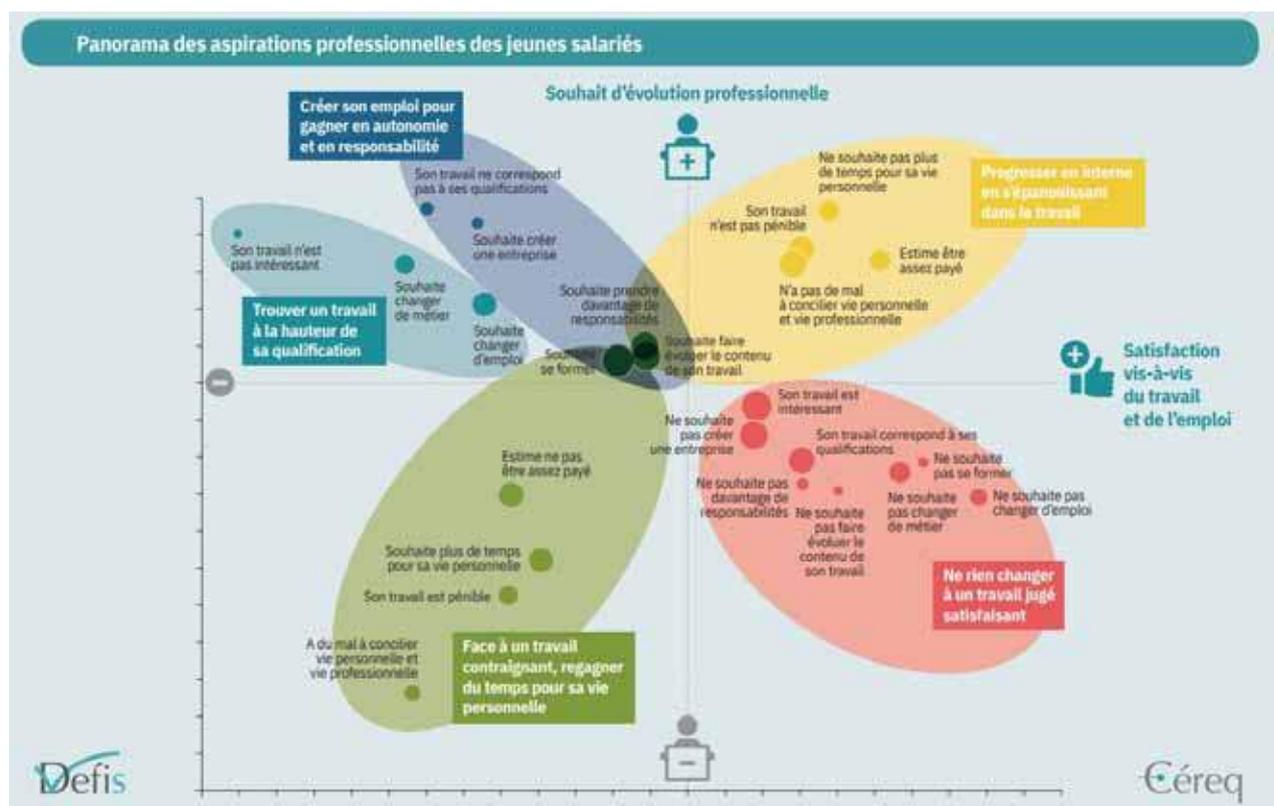
Quelques chiffres clés sur la place de l'écologie dans le rapport au travail

- 69 %** des 18-30 ans se disent prêts à changer d'emploi pour un travail écologiquement utile
- 65 %** des 18-30 ans se disent prêts à renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux

[Source étude Harris Interactive – mars 2022](#)

Dans une étude consacrée à « La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés » (2020), le CEREQ souligne la place déterminante, voire prédominante, de la qualité du travail pour les jeunes.

Il précise par ailleurs que « *les multiples dimensions de l'activité de travail et de son contexte organisationnel (constitutives de la qualité du travail) imprègnent tant les appréciations que les jeunes portent sur leur situation actuelle, que les aspirations qu'ils mettent en avant. S'il n'exclut pas que la question du salaire soit une de leurs préoccupations, ce constat vient souligner que **la dimension économique de l'emploi n'est pas considérée pour elle-même, indépendamment du rapport au travail et de toutes les dimensions constitutives de sa qualité*** » (Cf. infographie ci-après).



Source : CEREQ, BREF n°400 « La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés » (2020).

La lutte contre les discriminations, la mixité des métiers et l'égalité femmes-hommes

Le rejet de toute discrimination et la recherche d'une plus grande mixité dans le monde du travail sont des préoccupations qui sont exprimées par les actifs. Elles sont notamment relayées par les jeunes qui expriment des **attentes vis-à-vis du rôle sociétal** que l'entreprise doit remplir.

Les jeunes paraissent en effet soucieux du **comportement éthique de leurs employeurs et de leur hiérarchie** en particulier au regard de l'égalité de traitement, de la prévention des discriminations et en matière de RSE.

La mixité des métiers

Certains secteurs d'activités et métiers peuvent souffrir d'une image genrée.

Ces représentations n'incitent pas les femmes à aller vers les métiers traditionnellement masculins (industrie, métiers techniques, ingénierie...) et les hommes vers les métiers fréquemment occupés par des femmes (services à la personne, métiers du domaine sanitaire et social...).

La hiérarchie des métiers et des qualifications qui leur sont attachées, procèdent largement du poids de l'histoire et des représentations. Dans les métiers de services à la personne notamment, perdure une division genrée du travail intrinsèquement liée au modèle traditionnel de répartition des tâches entre hommes et femmes dans la sphère domestique et parentale. La modification de ces déterminants culturels implique **une lutte contre les stéréotypes de genre**.

Dans une enquête⁹⁸, parue en septembre 2022, menée auprès de 1 669 jeunes filles et femmes de 14 à 23 ans des Pays de la Loire, celles-ci sont 94 % à déclarer ne pas faire de différence entre métiers dit « masculin » ou dit « féminin », et 93 % à penser que les femmes peuvent accéder à des postes de pouvoir. Pourtant, seules 65 % s'estiment égales aux hommes. 84 % savent quel métier elles veulent faire, et 58 % pensent qu'elles n'y arriveront pas.

Comme déjà souligné précédemment, le rapport au travail est irrigué par ces représentations collectives et par l'image renvoyée par le reste de la société (notamment par l'école et les familles). **L'image de la société sur les professions et les secteurs d'activité pèse en effet sur les représentations que les actifs ont d'eux même et, par corrélation, de leur rapport au travail.**

Dans sa contribution à la stratégie régionale en faveur du dialogue sciences-société 2023-2028 (octobre 2022), le CESER Pays de la Loire s'est plus particulièrement intéressé à l'enjeu de mixité des métiers dans le domaine scientifique, technique et industriel. A cette occasion, il suggérait **d'avoir une**

⁹⁸ Questionnaire *Aux filles du temps* www.auxfillesdutemps.fr

attention toute particulière vis-à-vis des publics que les acteurs peinent à toucher pour des raisons variées, notamment les jeunes femmes.

Le rapport « Les femmes au cœur de l'économie » (2020) du Women's Forum pose le diagnostic d'une sous-représentation des femmes dans les domaines scientifique et numérique et la nécessité d'associer les femmes dans les domaines des sciences, technologies, engineering, mathematics (STEM).

Cette sous-représentation des femmes dans les métiers scientifiques, techniques et industrielles trouve son origine dans la faible part des femmes dans les formations scientifiques en France. Hormis dans les formations en santé, sciences de la vie et de la terre, les femmes restent minoritaires dans les formations scientifiques de l'enseignement supérieur.

En France, lors de l'entrée à l'université, les femmes sont 42,5 % à s'orienter vers les filières scientifiques et 40,6 % à être inscrites dans des parcours scientifiques d'enseignement supérieur à tous niveaux confondus⁹⁹.

Illustration

Dans le cadre de l'étude « [Face aux nouveaux enjeux de l'industrie en Pays de la Loire : adapter notre stratégie](#) » (février 2020), le CESER Pays de la Loire a pointé l'enjeu de la place des femmes dans l'industrie à travers le point de vue de Clémentine GALLET (Présidente de Coriolis Group) :

Naomi Parker FRALEY, l'américaine qui avait inspiré l'affiche emblématique de l'ouvrière, bandana rouge à pois blanc sur la tête, retroussant son bleu de travail, revendiquait une forme de militantisme pour les droits et la place des femmes dans l'usine. Toujours d'actualité, même s'il ne s'agit plus d'encourager l'effort de guerre, ma conviction est bien de dire que la femme a bien toute sa place dans l'industrie. Aujourd'hui, les femmes occupent près de 30% des emplois de l'industrie. Malgré une forte évolution de ce pourcentage ces 20 dernières années, elles restent largement minoritaires.

A l'heure où l'industrie est en pleine mutation technologique, il faut, à mon sens, favoriser son ouverture certes aux femmes, mais aussi à de nouvelles compétences, pluridisciplinaires. Artistes, ergonomes, psychologues apporteraient un nouveau regard sur cette Industrie dite « du Futur » et permettraient de susciter une atmosphère plus apaisée,

⁹⁹ <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/273180.pdf>

plus constructive et surtout plus ouverte, tout en stimulant l'innovation collaborative.

Aujourd'hui, il reste encore beaucoup à faire. Par exemple, sur le chantier de la formation, pour donner envie à de jeunes talents, et notamment de jeunes ingénieures et opératrices, de rejoindre l'industrie, il serait intéressant d'entretenir un cercle vertueux en mettant en scène des modèles féminins, forts et populaires, modèles issus de l'industrie, mais aussi de la tech, des affaires, de la littérature, du cinéma ou de la politique. L'industrie est, aujourd'hui, à un tournant important, tant technologique que social. La Femme ne serait-elle pas l'avenir de l'homme ?

Si de nombreux cursus scientifiques, techniques et industriels se caractérisent par une faible proportion de femmes, d'autres filières accueillent davantage de femmes que de garçons (santé, arts, lettres, sciences humaines et sociales...). Cette absence de mixité dans les formations est problématique car elle pèse également sur la mixité de certaines professions.

Aussi, l'orientation et la formation (initiale et continue) constituent de formidables vecteurs de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle dans la société. Pour ce faire, il est essentiel de promouvoir la diversité des cursus scientifiques (sciences de la nature et sciences formelles comme sciences humaines, sociales) et techniques, de s'attacher à la mixité des cursus et de s'appuyer sur les structures qui favorisent la mixité des métiers (ex : association Femmes du Digital Ouest).

Du fait de ses compétences nombreuses en lien avec les lycées et les lycéens (gestion du bâti, actions éducatives, financement d'un Espace Numérique de Travail pour les lycées), **la Région dispose d'une opportunité importante d'action en direction de ce public** qui constitue le vivier des étudiants, des travailleurs et des citoyens de demain.

La lutte contre les discriminations

Une enquête réalisée en 2018, par l'institut IPSOS pour le Secours populaire, fait ressortir qu'en France « la lutte contre toutes les formes de discriminations » (racisme, sexisme, homophobie...) est le second motif d'engagement souhaité

par les jeunes (à 38 %), un point derrière « les arts, le sport, la culture » et à égalité avec « l'environnement et le développement durable »¹⁰⁰.

Les jeunes femmes, à travers la maternité voire une présumée intention de maternité, sont plus particulièrement exposées aux discriminations à l'embauche.

*Des jeunes accompagnés par le **Club FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) Le Mans Sarthe**, dans le cadre de l'action Job Académie¹⁰¹, ont témoigné sur l'importance de **faire entrer la diversité dans les entreprises** et de considérer **l'hétérogénéité des parcours**, qui sont autant de richesses pour les organisations de travail.*

L'égalité femmes-hommes

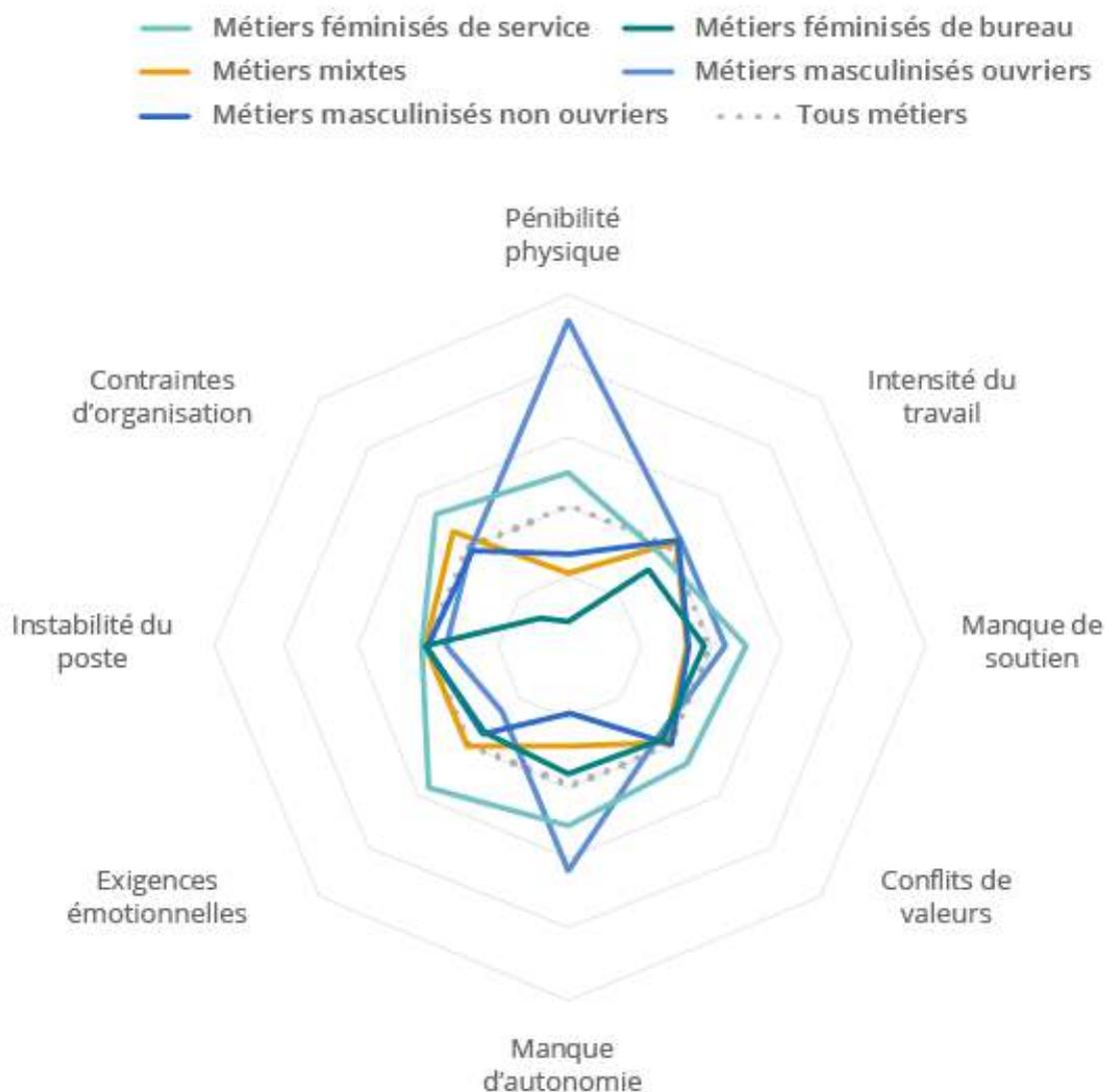
□ Conditions de travail

Dans « [Femmes et hommes, l'égalité en question](#) » (2022), l'INSEE souligne que les femmes et les hommes salariés ne sont pas confrontés aux mêmes conditions de travail. Leurs expositions aux risques professionnels diffèrent notamment selon que les métiers sont mixtes, féminisés ou masculinisés.

¹⁰⁰ https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-10/2018_enquete_jeunes_europeens.pdf

¹⁰¹ Cf. 4.3. Les initiatives locales des acteurs économiques ligériens.

Scores d'exposition aux risques professionnels par groupes de métiers



Champ : France, salariés. Source : Dares, enquête Conditions de travail 2019.

- Les hommes sont plus exposés aux sollicitations physiques. Ils sont davantage présents dans les métiers les plus soumis à la pénibilité physique, et ils y sont aussi plus confrontés que les femmes exerçant ce type de métier.
- Les femmes sont plus exposées aux risques psychosociaux mais la pénibilité physique est également présente dans les métiers féminisés de service. Elles exercent plus souvent des métiers de service, exposant à des contraintes d'organisation du temps de travail, à des exigences émotionnelles ou encore à une faible latitude décisionnelle.

- En outre, dans les métiers mixtes, dans les métiers féminisés de service et les métiers masculinisés ouvriers, où les risques professionnels sont les plus élevés, les femmes sont davantage confrontées que les hommes à tous les risques (travail intense, conflits de valeur, instabilité du poste, manque d'autonomie et de reconnaissance, etc.) à l'exception de la pénibilité physique.

Ces différences d'expositions amènent à s'interroger sur le rôle des normes de genre dans les risques que les femmes et les hommes encourent dans leur travail, y compris dans leur appréhension.

□ **Santé des femmes au travail**

Les répercussions du travail sur la santé des femmes sont encore largement méconnues voire ignoré par les pouvoirs publics comme par les employeurs. C'est ce que démontre un rapport du Sénat consacré à « [La santé des femmes au travail : des maux invisibles](#) »¹⁰².

Menée au premier semestre 2023, cette étude dresse un panorama des risques professionnels auxquels les femmes sont exposées, avec des focus sur 4 secteurs à prédominance féminine :

- les métiers du care ;
- les professions du nettoyage ;
- le secteur de la grande distribution ;
- les métiers de représentation tels que les mannequins et hôtesses d'accueil.

L'étude interroge également **le rôle assigné aux femmes dans l'emploi et l'impact de leurs conditions de travail sur leur santé**. Les chiffres dénoncent usure physique et psychique, troubles musculo-squelettiques (TMS), cancers, violences sexuelles et sexistes (VSS), mais aussi les difficultés associées à la santé sexuelle et reproductive (pathologies menstruelles incapacitantes, grossesse, infertilité, ménopause) qui font encore l'objet, au mieux d'une méconnaissance, au pire d'un déni voire d'une stigmatisation dans le monde du travail.

Dans ce rapport, le Sénat rappelle que « ***mieux protéger la santé des femmes au travail permet non seulement d'œuvrer en faveur de l'égalité***

¹⁰² Rapport d'information du Sénat n°780, (juin 2023).

professionnelle mais aussi d'améliorer la situation de toutes et tous dans la sphère professionnelle ».



Source : infographie du Sénat sur le rapport consacré à la santé des femmes au travail.

Dans certains secteurs, il est primordial d'engager un travail avec les équipementiers afin d'**adapter les outils aux femmes** pour améliorer les conditions de travail et favoriser aussi la mixité des métiers.

□ **Rémunération**

Au-delà de l'impact sur les conditions de travail, **la répartition genrée des professions explique également les différences de salaires entre femmes et hommes**. D'après l'INSEE, en 2021, le revenu salarial moyen des femmes est inférieur de 24 % à celui des hommes dans le secteur privé¹⁰³.

Cet écart reflète d'abord des différences de volume de travail annuel car les femmes sont à la fois moins souvent en emploi au cours de l'année et davantage à temps partiel. Cependant, à temps de travail identique, le salaire moyen des femmes est inférieur de 15 % à celui des hommes.

Les différences de salaires s'expliquent surtout par la répartition genrée des professions : les femmes n'occupent pas le même type d'emploi et ne travaillent pas dans les mêmes secteurs que les hommes et accèdent moins aux postes les plus rémunérateurs. À poste comparable, c'est-à-dire à même profession

¹⁰³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6960132>

exercée pour le même employeur, l'écart de salaire en équivalent temps plein se réduit à 4 % environ.

En moyenne, les femmes valident également des durées de cotisation retraite plus courtes que les hommes. Ces écarts de durée tiennent aux interruptions de carrière et au temps partiel, qui caractérisent les parcours professionnels féminins. Ces inégalités sur le marché du travail se répercutent jusqu'à la retraite.

La place des valeurs éthiques dans les parcours professionnels

L'intérêt porté à la réputation et au comportement éthique de l'employeur trouve aujourd'hui un écho dans le phénomène du "**conscious quitting**" ou la **démission éthique**, c'est-à-dire une démission liée à un manque de sens et d'adéquation aux valeurs (conflits éthiques au travail).

Certains contextes sont plus propices à ce type d'interrogations. Les périodes de crises peuvent entraîner un **réalignement des valeurs** chez certains individus. Elles peuvent s'accompagner de chocs collectifs et/ou individuels, notamment de chocs de carrière.

- Par exemple, la crise financière de 2008 a pu exacerber la place des valeurs morales dans le travail, en particulier pour certains individus travaillant dans le secteur bancaire et dans la finance internationale. Cela a pu se traduire par l'**envie de prendre part à un autre système de valeurs**. Outre les enjeux éthiques, le questionnement de plus en plus présent sur les questions environnementales a conduit à une attention sur le bilan carbone l'empreinte environnementale des productions et des services.
- Plus récemment, la crise Covid-19 a mis en évidence la fragilité du système économique et la priorisation de certaines activités. Elle a amené certains actifs à **questionner le temps consacré au travail par rapport à celui dédié à d'autres sphères et valeurs**. Durant la pandémie, le temps passé en famille et avec les proches a été un élément déclencheur de la perte de sens et du rééquilibrage de la vie privée et de la vie professionnelle.

Si cette tendance témoigne d'une prise de conscience et d'une volonté de changements sociétaux dans le monde du travail, elle soulève également des interrogations et des critiques. La démission éthique peut être perçue comme un privilège réservé aux travailleurs les plus qualifiés et dotés d'un capital social et économique suffisant pour pouvoir se permettre de démissionner et de

réorienter leur carrière. Cette possibilité est plus difficile pour les travailleurs précaires, les chômeurs ou les personnes en situation de dépendance financière.

Il n'en demeure pas moins que la démission éthique reflète une aspiration à redonner du sens au travail et à s'engager en faveur d'une société plus juste, équitable et durable. Si cette démarche présente des défis et des limites, elle offre également une opportunité de repenser le rapport au travail et contribue à la penser la transition du monde professionnel.

*Auditionnée par le CESER, Béatrice DE LAVALETTE, adjointe au maire de Suresnes en charge du dialogue social, de l'innovation sociale et des ressources humaines, a rappelé que le monde du travail est en mutation profonde. **Le sens et les valeurs au travail comptent plus que la rémunération.** Elle constate notamment que les jeunes qui sont en attente de reconnaissance de leur **sphère personnelle.***

3.2. Les trajectoires professionnelles

La diversification des parcours professionnels

Sous l'influence de paramètres sociaux, économiques ou encore technologiques, les vies professionnelles changent et les parcours se diversifient tant pour des raisons individuelles que collectives.

Les parcours professionnels ont longtemps fonctionné selon un schéma articulant étroitement la formation à la vie active. La formation et les études ouvraient les portes de certaines carrières qui se déroulaient de façon linéaire.

Ces types de carrières étaient globalement gérés dans l'entreprise qui était responsable des qualifications de ses salariés et de leur avancement. Elles suivaient un schéma linéaire, ancré sur l'ancienneté et la promotion sociale.

Même si le diplôme demeure important, les entreprises se sont progressivement détachées du modèle de la qualification liée au poste de travail - telle qualification correspondait à tel poste et permettait de recevoir telle

rémunération - pour suivre le modèle de la compétence qui est attachée à la personne et non plus au poste de travail¹⁰⁴.

Il s'en trouve que la carrière, qui se déroulait au sein de l'entreprise, a progressivement laissé la place à une logique de parcours professionnel. La mobilité et la diversification sont devenues des caractéristiques des parcours professionnels actuels, qui sont devenus « **multiples et fragmentés** »¹⁰⁵.

Plusieurs phénomènes concourent à modifier les parcours professionnels des actifs. Il y a tout d'abord un « **effet compétences** », avec une transformation rapide des métiers sous l'impulsion des nouvelles technologies.

Ensuite, les actifs ont intégré la **volatilité des expériences professionnelles**, davantage guidées par une quête de sens au travail. Selon Pôle emploi, les actifs d'aujourd'hui changeront 13 à 15 fois d'employeurs au cours de leur vie.

Une étude¹⁰⁶ de l'Insee montre, en 2017, que dans les **Pays de la Loire, un salarié sur six change de métier en un an.** Les changements sont plus fréquents pour les ouvriers non qualifiés, dont 32 % changent de métier en une année.

Cette étude de l'INSEE montre que **les changements de métiers se font généralement entre métiers mobilisant des compétences proches au sein d'un même domaine professionnel**, parfois dans le cadre d'une ascension sociale. **Le parcours professionnel se diversifie donc généralement dans un environnement relativement similaire, où les compétences sont plus facilement transposables.** Il existe cependant quelques passerelles entre des domaines plus différents. Cette étude met également en évidence des groupes de métiers plus isolés, sans passerelles entre domaines.

¹⁰⁴ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2005-5-page-13.htm>

¹⁰⁵ Sénat, rapport d'information n°759 « [Evolution des modes de travail et aux défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?](#) », juillet 2021.

¹⁰⁶ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2650453>

Taux de mobilité des salariés en Pays de la Loire selon la famille professionnelle

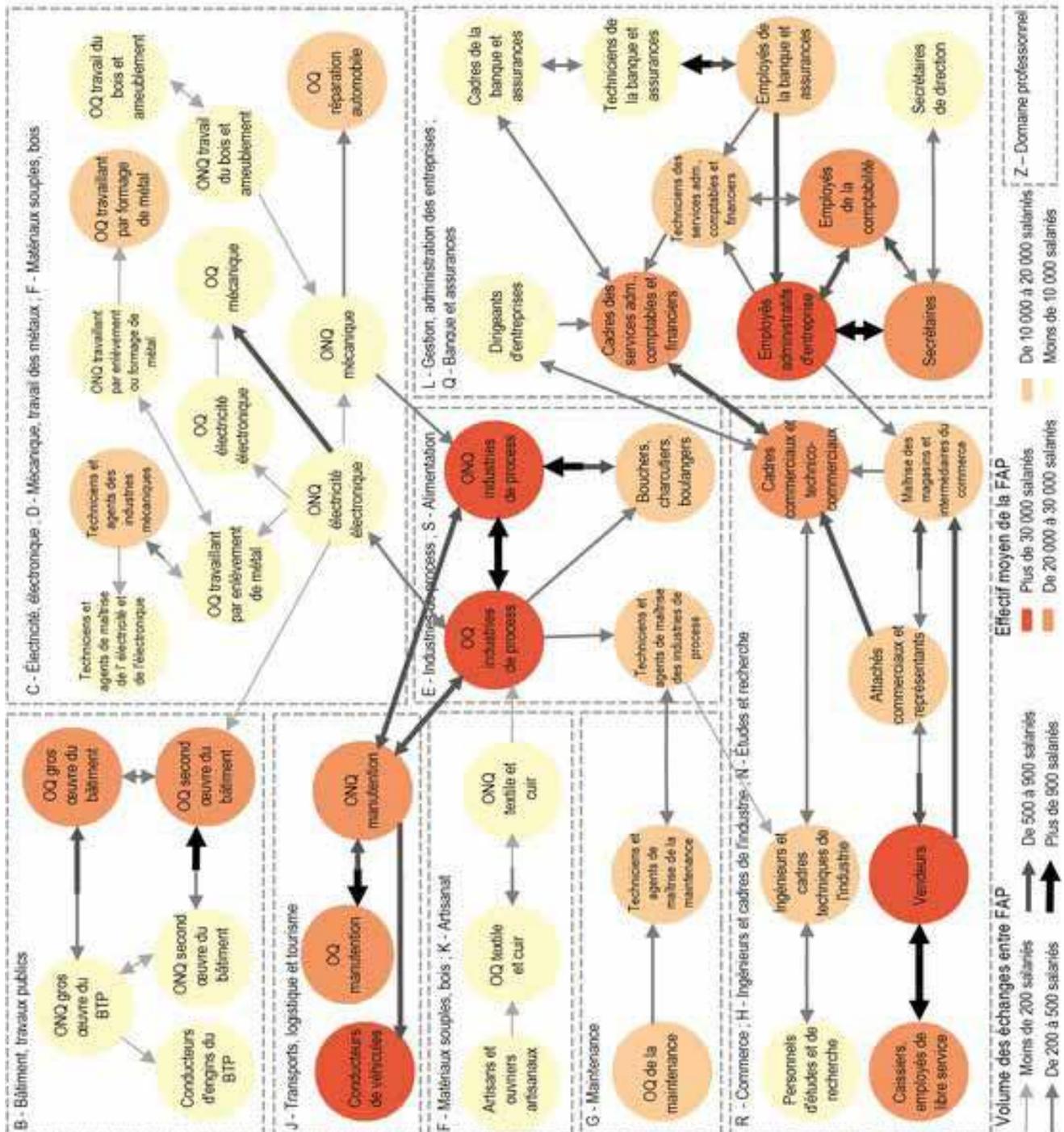


Champ : salariés en poste en octobre 2011 dans les Pays de la Loire et toujours en poste en octobre 2012.

Source : Insee, Déclaration annuelle de données sociales (DADS) 2011 et 2012.

De nombreux échanges entre métiers proches, des passerelles entre différents domaines

Mouvements les plus intenses entre familles professionnelles en Pays de la Loire



Source : étude issue d'un partenariat entre l'Insee et le Carif-Oref des Pays de la Loire, 2017.

Des groupes de métiers plus isolés, sans passerelles entre domaines.

Mouvements les plus intenses entre familles professionnelles en Pays de la Loire

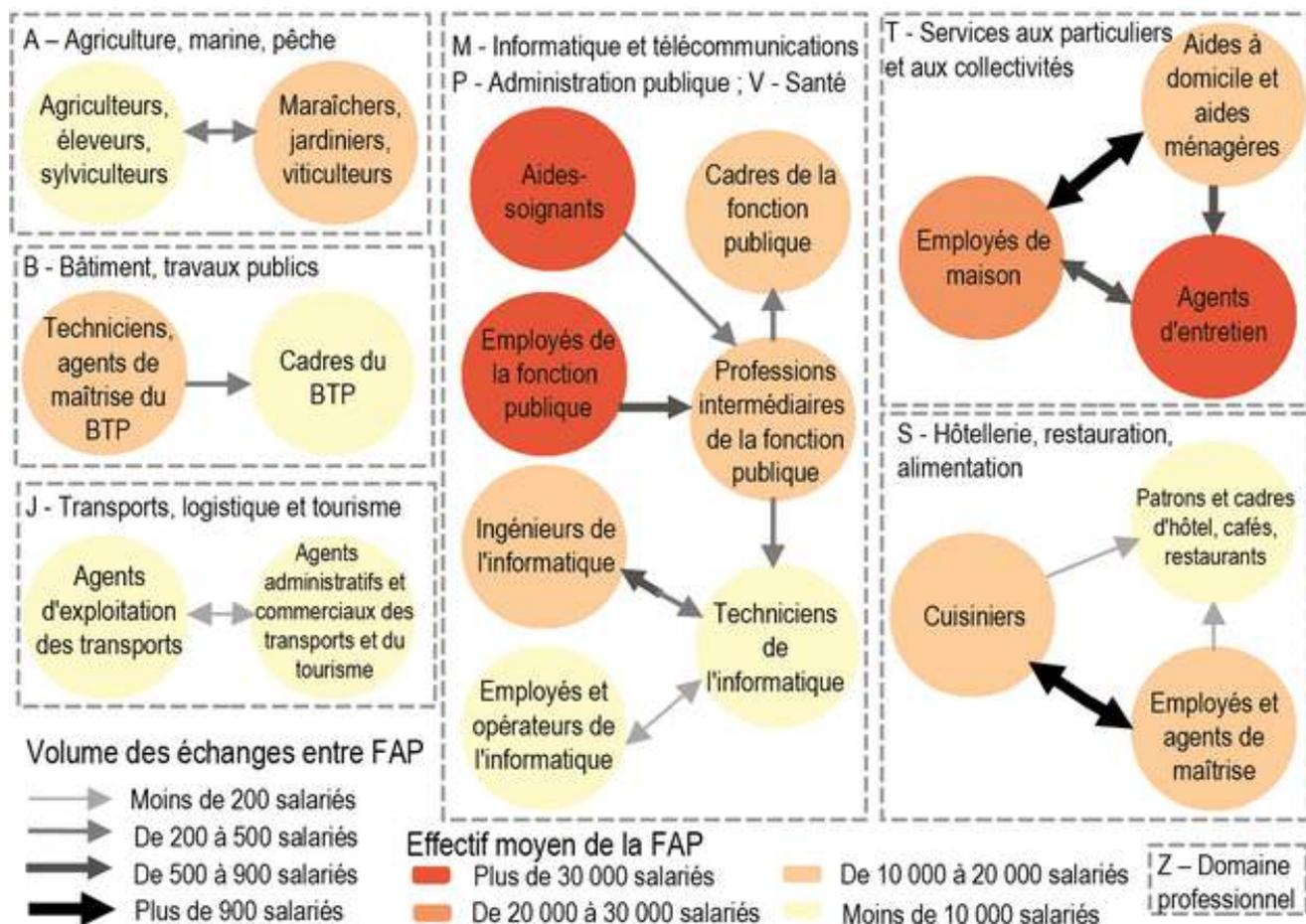


Illustration dans l'agriculture :

Comme le CESER l'a souligné dans l'étude « L'agriculture de demain en Pays de la Loire », l'agriculture est très concernée par la diversification des parcours professionnels et par les reconversions professionnelles. Les jeunes sont souvent salariés avant l'installation dans des exploitations, des associations de remplacement, le para agricole en tant que comptables dans un centre de gestion, technicien de culture ou d'élevage ou venant d'autres professions. De même, des agriculteurs quittent le métier pour d'autres professions.

L'accélération des changements d'emplois a des conséquences sur la carrière et la protection sociale qui s'y rapporte. Pour le Haut Conseil du Financement de la Protection Sociale (HCFiPS)¹⁰⁷, le « **double mouvement de croissance des contrats courts et du travail indépendant sur certaines activités (...), a des conséquences en termes de protection sociale :**

- **une augmentation des carrières plus heurtées et de la variabilité des revenus**, interrogeant le modèle de l'assurance chômage et la constitution des droits sociaux ; »
- **une accélération des reconversions** nécessitant des besoins accrus de formation ;
- **un plus faible pouvoir de négociation** (dialogue social, niveau de la rémunération, représentation professionnelle), puisque ces travailleurs ne sont pas présents de manière pérenne dans l'entreprise. »

Comme le souligne le HCFiPS, l'accélération des reconversions nécessite des besoins accrus de formation. Elle requiert également de **dispenser les formations autrement**. Les parcours professionnels de plus en plus fragmentés posent de nouveaux défis en matière de formation : captation des publics, identification des besoins à moyen-long terme...

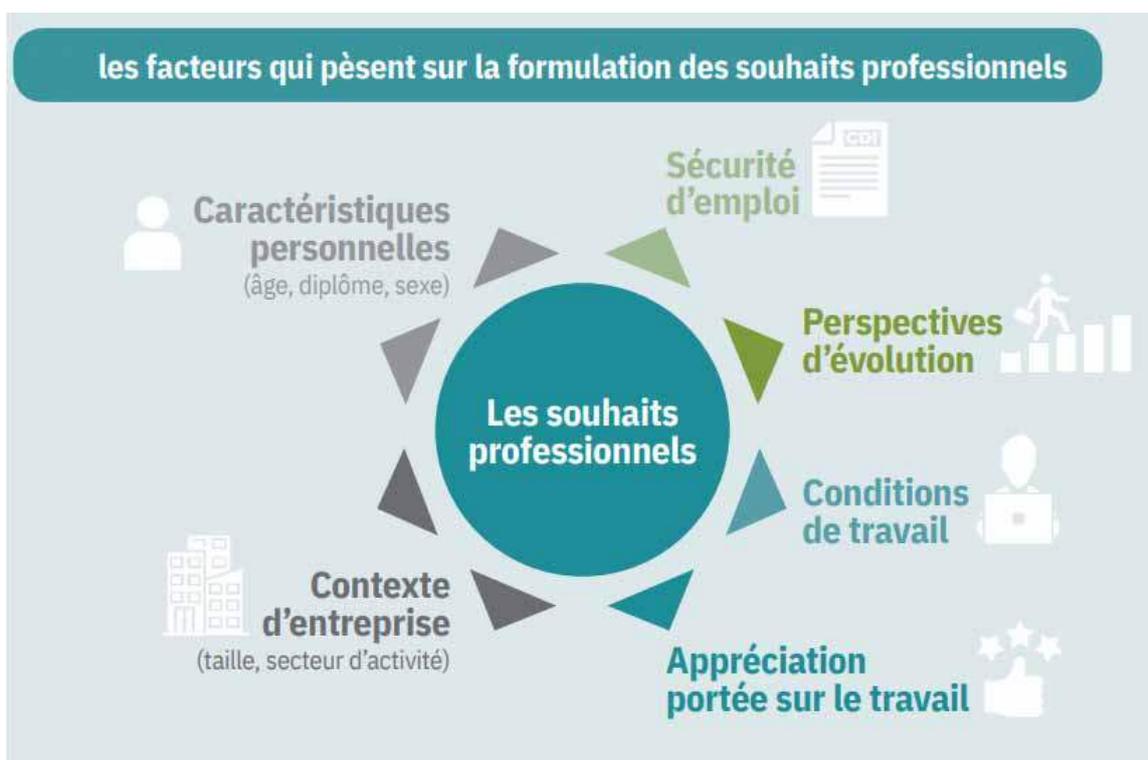
L'accélération des mobilités professionnelles

La mobilité professionnelle peut correspondre à de nombreux changements¹⁰⁸ : changement d'activité, de profession, de métier, d'établissement tout en restant chez le même employeur (mobilité interne) ou changement d'employeur, perte d'emploi (mobilité externe).

Interne ou externe, la mobilité est associée à une opportunité quand elle s'accompagne d'une promotion, d'une meilleure stabilité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle ou en dernière partie de vie active. Elle est en revanche plutôt subie et associée à la précarité quand elle est liée à des fins de contrats et des licenciements.

¹⁰⁷ <https://www.securite-sociale.fr/files/live/sites/SSFR/files/medias/HCFiPS/2020/HCFiPS%20-%20Rapport%20T1%202020%20-%20Tome%20I.pdf>

¹⁰⁸ Ces changements peuvent être accompagnés d'un changement géographique ou non.



Source : CEREQ, BREF n°400 « La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés » (2020).

Un désir de changement majoritaire

Le Baromètre Unédic¹⁰⁹ (mars 2022), portant sur l'envie de changement professionnel¹¹⁰, montre qu'**une majorité d'actifs en emploi expriment un désir de changement**. Près de six sur dix déclarent avoir « en cours » ou « en tête » au moins un des quatre projets suivants : changer de métier, d'employeur, de secteur d'activité ou se former dans leur métier actuel. La proportion dépasse les 75 % pour les demandeurs d'emploi. Il est également constaté que plus d'un quart des demandeurs d'emploi déclarent être en train de « changer de métier », un score très supérieur à celui constaté chez les actifs en emploi (8 %).

Le Baromètre Unédic montre également que **d'importantes différences apparaissent dans les envies des personnes interrogées selon la catégorie à laquelle elles appartiennent**. Le projet de « changer de métier », par exemple, est moins présent chez les actifs les plus âgés et proches de l'âge de la retraite (-25 points par rapport à la moyenne). Il est en revanche plus fréquent chez les 30-39 ans (+9). La situation financière de la personne interrogée semble jouer

¹⁰⁹ Cette enquête, réalisée auprès un échantillon représentatif, a été menée auprès des actifs salariés, fonctionnaires et demandeurs d'emploi, ne porte pas sur les indépendants.

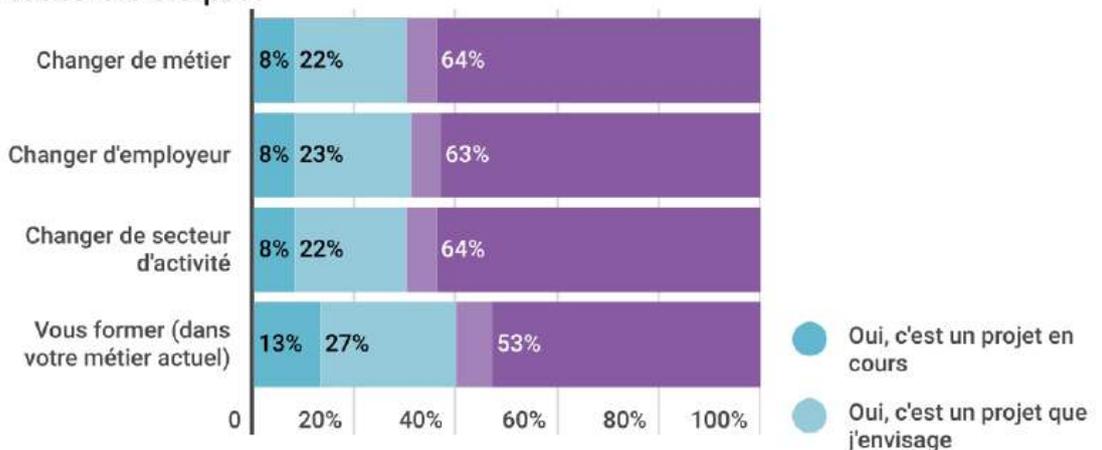
¹¹⁰ <https://www.unedic.org/sites/default/files/2022-03/Barom%C3%A8tre-L-envie-de-changement-professionnel-dopee-par-la-crise.pdf>

un rôle important. Les personnes les plus en difficulté sont 39 % à déclarer un projet de changement de métier (+9 points par rapport à la moyenne).

Trois actifs en emploi sur dix projettent de changer de métier

Réponses à la question : « Aujourd'hui, avez-vous pour projet de... »

Actifs en emploi

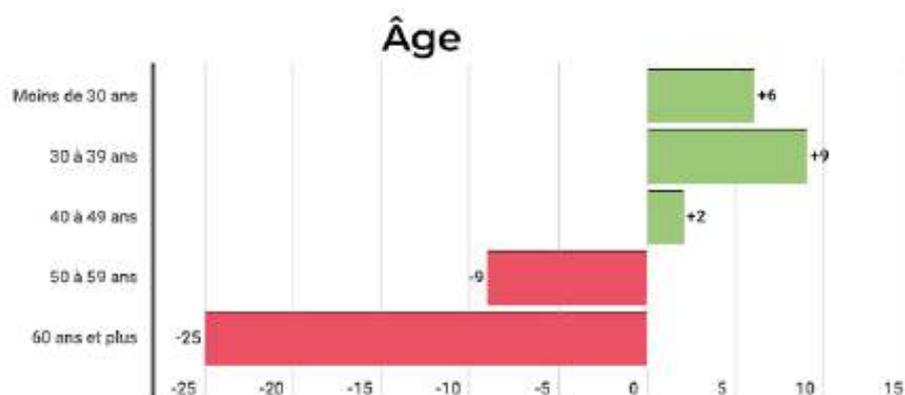


Demandeurs d'emploi

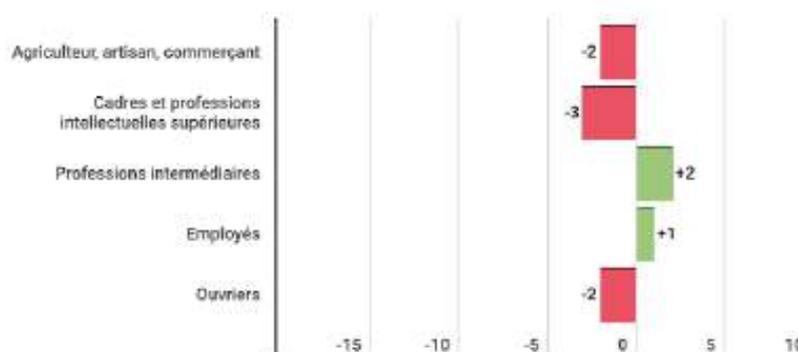


Source : Baromètre Unédic de la perception du chômage.

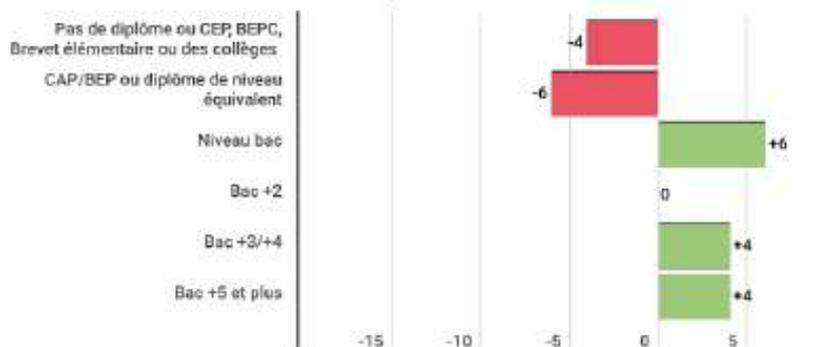
Personnes ayant pour projet en cours ou envisageant de changer de métier, écart à la moyenne constatée de 30%.



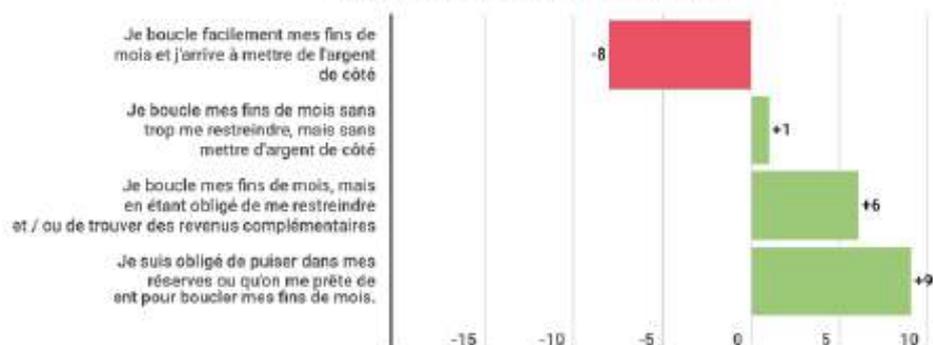
Catégorie socio-professionnelle



Diplôme



Situation financière



Source : Baromètre Unédic de la perception du chômage, calculs Unédic.

L'importance de la promotion sociale et professionnelle

Les trajectoires professionnelles peuvent s'enrichir grâce à la promotion qui représente un levier important d'évolution professionnelle.

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue pour une qualification supérieure dans la classification des emplois.

La promotion implique la plupart du temps un changement de travail effectif, de nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération. Elle peut généralement intervenir au bout d'un certain temps passé dans l'entreprise.

La promotion, **ascenseur social de l'entreprise**, est une reconnaissance du travail accompli au sein de son milieu professionnel. Elle contribue aussi à l'épanouissement au travail car promouvoir un individu, c'est **reconnaître sa valeur** au sein de l'entreprise, lui confier davantage de responsabilités, et donc **afficher sa confiance** envers cette personne. D'un point de vue managérial, elle représente un levier RH de fidélisation des salariés dans l'entreprise.

La promotion peut répondre à l'aspiration de changement et de montée en compétence, qui peut demander un accompagnement par la formation. Elle offre de nouvelles perspectives, de nouvelles responsabilités, de nouveaux objectifs.

Questionner certaines tendances à l'œuvre

La « Grande démission »

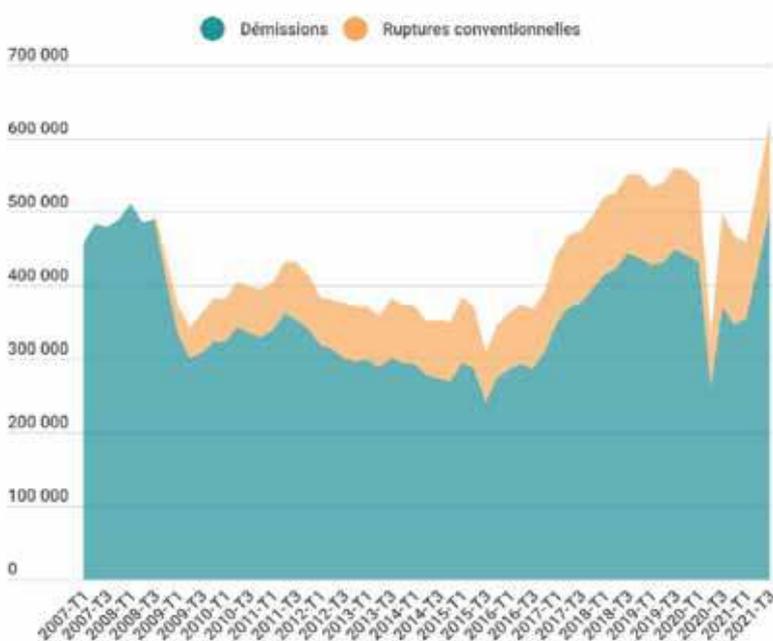
Fin 2021 et début 2022, le nombre de démissions a atteint un niveau historiquement élevé en France, avec près de 520 000 démissions par trimestre, dont 470 000 démissions de CDI, selon la DARES qui évoquait un risque de « Grande démission », à l'instar du phénomène apparu aux Etats-Unis.

En France, le phénomène a concerné en grande partie des salariés ayant vécu des périodes de chômage partiel dans les mois précédents, du fait de la crise sanitaire : l'hôtellerie-restauration, le tourisme, la culture, les loisirs...

Dans le cadre de son audition, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a souligné que les crises s'accompagnent de chocs collectifs et/ou individuels, notamment de « **chocs de carrière** ».

La notion de « **chocs de carrière** » désigne l'**impact des phénomènes de société** tels que la crise financière de 2008, la pandémie de la Covid-19 en 2020 sur le développement des carrières et les attentes des individus au travail.

Démissions et ruptures conventionnelles repartent à la hausse



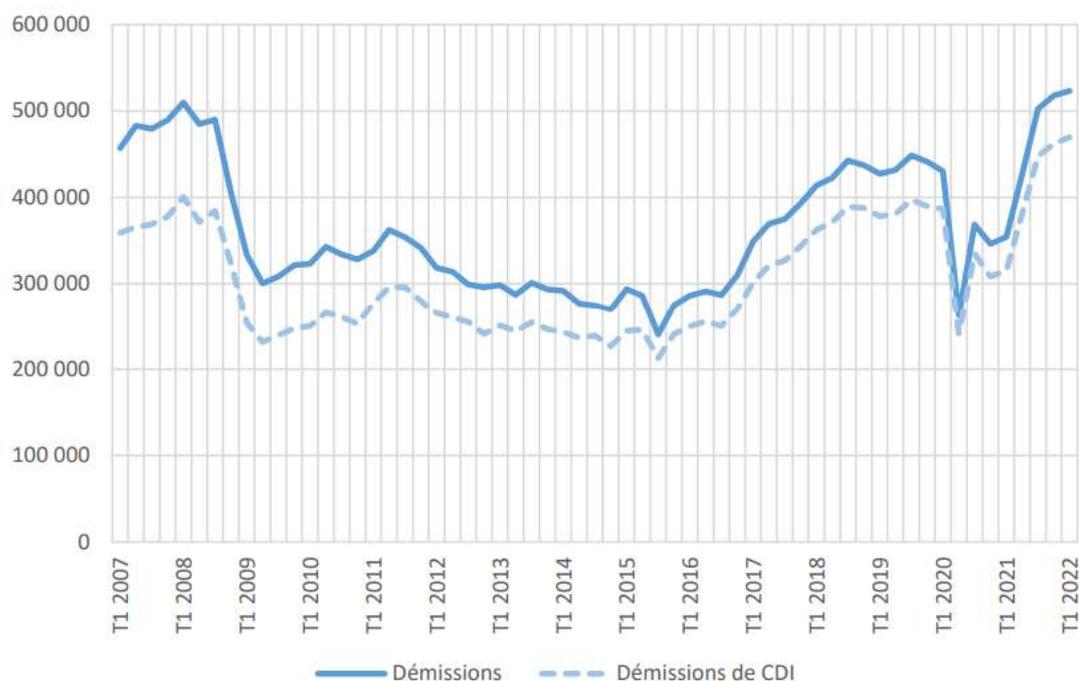
Source : Dares. Les démissions et ruptures conventionnelles ne représentent qu'une partie des fins de contrats. Au troisième trimestre 2021, sur 6 millions de fins de contrats, 4,7 millions étaient des fins de CDD.

D'après la DARES, **le taux de démission est un indicateur cyclique**. Il est bas durant les crises et il augmente en période de reprise, d'autant plus que l'embellie conjoncturelle est rapide. Dans ce contexte, la hausse des démissions apparaît donc normale, en lien avec la reprise à la suite de la crise sanitaire. Toutefois, d'autres mécanismes sont aussi à l'œuvre derrière ce phénomène.

Comme déjà souligné, les employés sont de plus en plus attentifs aux conditions de travail, aux perspectives de carrière, au niveau de salaire, et à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ils souhaitent donner du sens et de la valeur à leur activité professionnelle et ils n'hésitent donc plus à quitter leur entreprise si les conditions ne leur apparaissent pas satisfaisantes.

Le taux de chômage, à son plus bas niveau depuis 2008, devient également un facteur encourageant : les salariés quittent plus facilement leur emploi, car ils savent qu'ils en retrouveront un autre rapidement. De plus, la sécurité de l'emploi promise par un CDI ne suffit pas toujours à combler leurs aspirations, comme en témoigne l'évolution des démissions de CDI.

Nombre de démissions et de démissions de CDI par trimestre en France entre 2007 et 2022



Champ : ensemble des établissements français employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.

Source : Dares, Mouvements de main-d'œuvre.

Ces aspirations au changement ne sont cependant pas toujours suivies d'effets. D'après une enquête IFOP¹¹¹ menée fin 2022, une majorité de salariés (53 %) songeait alors à démissionner, quand ils n'étaient que 45 % début 2022. Cette progression ne s'est pas pour autant transformée en vague de démission massive. Cela peut s'expliquer en partie par la conjoncture économique marquée par une l'inflation et des perspectives plus sombres fin 2022 que fin 2021.

¹¹¹ Enquête IFOP pour Diot Siaci menée au dernier trimestre 2022, auprès d'un échantillon représentatif de 1 003 salariés

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** a rappelé que le phénomène de « **Grande démission** » a débuté aux Etats-Unis, au moment de la reprise économique après la crise Covid-19. Le taux de démission a alors doublé, notamment dans les secteurs en tension (hôtellerie, restauration...). La protection sociale y est beaucoup moins présente qu'en France. La « Grande démission » s'explique par la **reprise économique** et le **gain de croissance**. Il est probable que le phénomène s'estompe si la situation économique se crispe.*

L'Institut Montaigne rejoint les mêmes conclusions et affirme que la « Grande démission » est un « mythe » : les évolutions législatives (comme l'introduction de la rupture conventionnelle en 2008) combinées à une situation du marché du travail favorable aux salariés suffisent à expliquer ce phénomène, « qui n'en est pas un »¹¹².

A noter, la loi portant mesures d'urgence relatives au fonctionnement du marché du travail en vue du plein emploi du 21 décembre 2022 a prévu que l'**abandon de poste par le salarié constitue une présomption de démission**.

□ **L'impact de l'introduction des ruptures conventionnelles sur le taux de démission depuis 2008**

Depuis 2008, les salariés en CDI ont la possibilité de rompre leur contrat d'un commun accord avec leur employeur, en sollicitant une rupture conventionnelle qui ouvre droit à indemnisation chômage contrairement à la démission (sauf exception, notamment les démissions dans le cadre d'un projet de reconversion professionnelle qui donne droit à indemnisation par Pôle emploi).

*Au cours de son audition, **Michael GENDRON (directeur du développement ABALONE)**, a souligné que le changement du rapport de force employeur-salarié a commencé à être effectif avec la **rupture conventionnelle** introduite par la loi portant modernisation du marché du travail du 25 juin 2008. La rupture conventionnelle permet une rupture du contrat de travail à durée indéterminée à l'amiable, c'est-à-dire d'un commun accord entre les parties.*

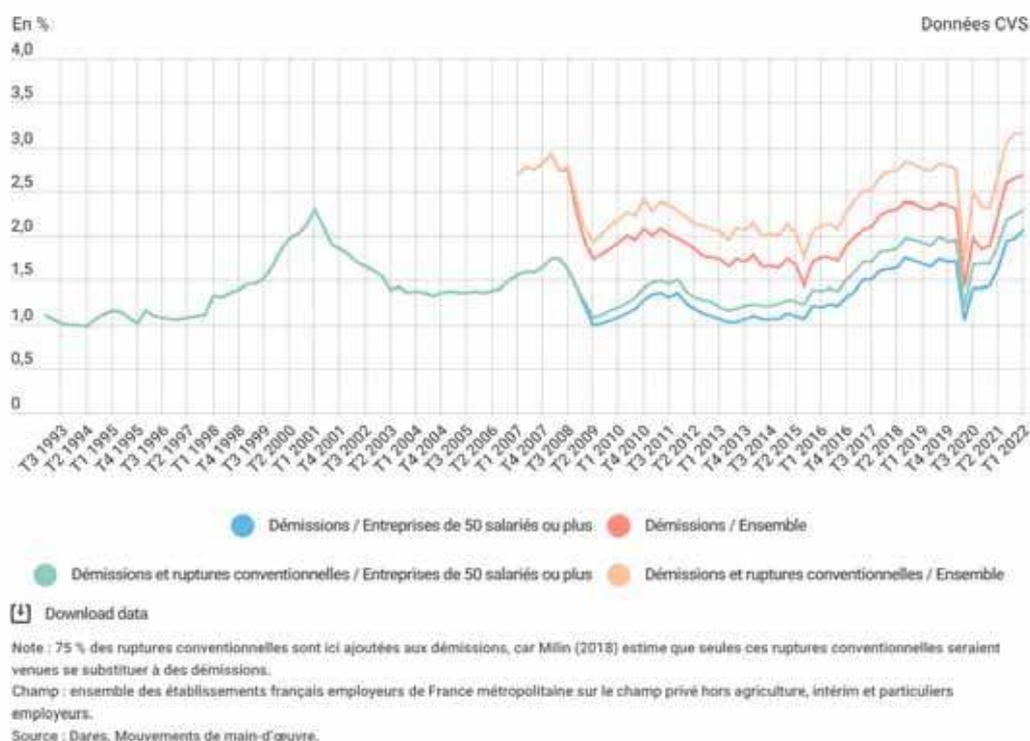
¹¹² « Les Français au travail, dépasser les idées reçues », Institut Montaigne, février 2023

D'après une étude de la DARES, l'introduction de cette nouvelle modalité de fin de contrat a plusieurs effets : une partie des ruptures conventionnelles seraient plutôt à l'initiative de l'employeur et se sont probablement substituées à des licenciements ; une autre partie n'aurait pas eu lieu sans ce dispositif ; enfin, on estime que trois quarts des ruptures conventionnelles se seraient substituées à des démissions, au moins au début du dispositif¹¹³.

Pour la DARES, l'introduction de cette nouvelle modalité de rupture de contrat n'infirmes pas le diagnostic global : le taux de démission (hors ou y compris ruptures conventionnelles qui se seraient substituées à des démissions) est aujourd'hui élevé mais reste d'une grandeur comparable à celui observé en 2001 ou en 2008. Cela tend à relativiser l'impact de l'introduction de la rupture conventionnelle sur le taux de démission.

Quitter son poste sans projet défini n'a pas le même sens que démissionner parce qu'on a trouvé un autre travail. Or, les données actuelles ne permettent pas une analyse fine du contexte du départ de l'entreprise. Ces phénomènes gagneraient à être mieux compris.

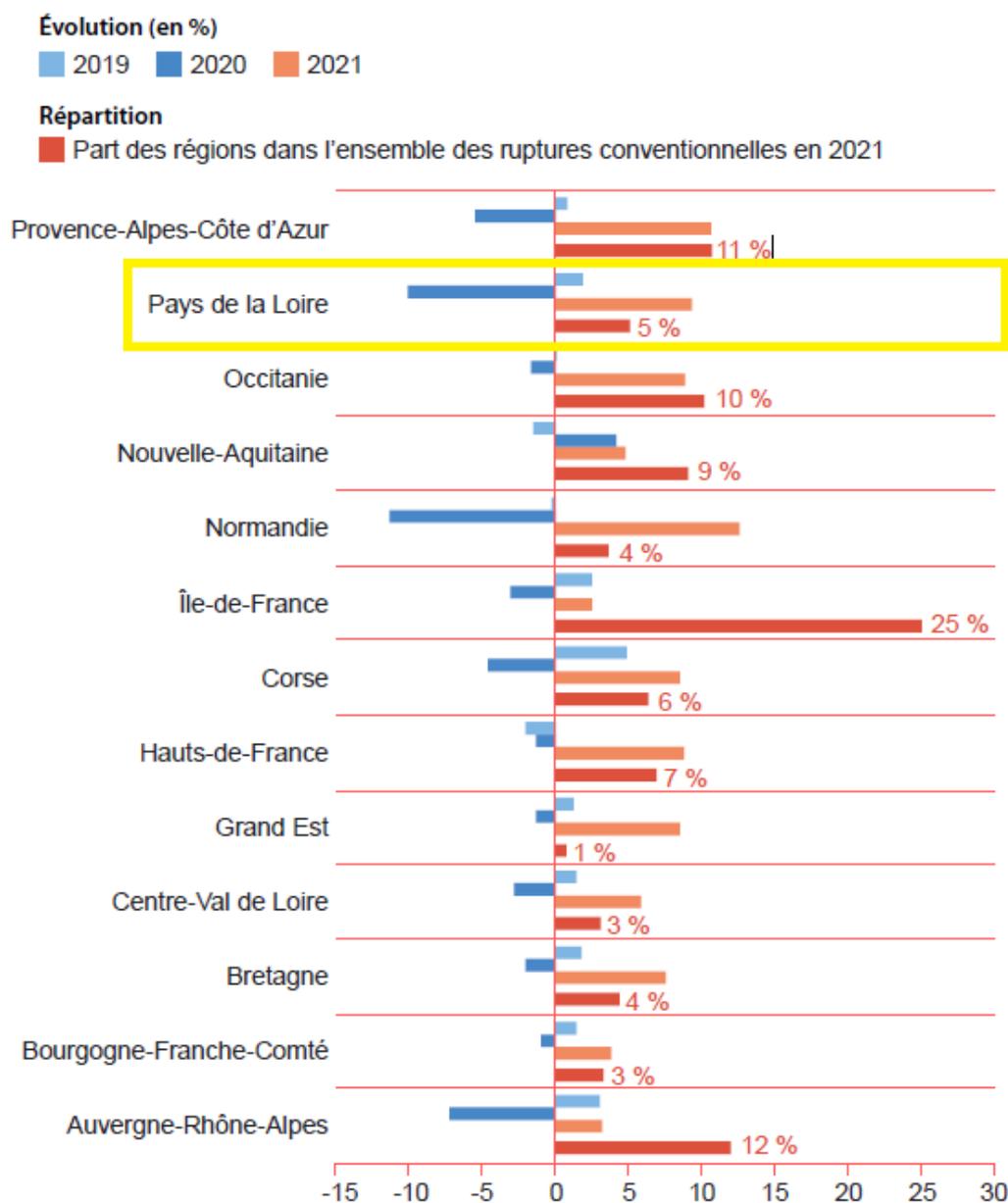
Taux de démission en France métropolitaine, par taille d'entreprise, avec ou sans inclusion des ruptures conventionnelles



¹¹³ Milin, K (2018), CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?, Dares indicateurs n°26

En 2021, le nombre de ruptures conventionnelles a augmenté dans toutes les régions de France métropolitaine (graphique ci-après). C'est en Normandie (+12,6 %), en Provence-Alpes-Côte d'Azur (+10,6 %) et dans **les Pays de la Loire (+9,3 %)** que les hausses sont les plus marquées.

Les ruptures conventionnelles selon les régions



Lecture : en 2021, en Occitanie, le nombre de ruptures conventionnelles homologuées augmente de 8,9 %. La région représente 10 % du total des ruptures conventionnelles individuelles en 2021.

Champ : France métropolitaine, secteur privé.

Source : formulaires Cerfa de demande d'homologation reçus et validés par l'administration ; traitement Dares.

Au cours de son audition, **Marie-Pierre DURAND** (directrice de la **DREETS Pays de la Loire**) a fourni des données sur les évolutions des démissions et des ruptures conventionnelles en Pays de la Loire.

- **Evolution des démissions en Pays de la Loire** (sur la base des inscriptions à Pole emploi pour motif « démission ») : 5 500 en 2019, 5 300 en 2021, 6 527 en 2022. Ces données sont à prendre avec prudence car certains individus démissionnent et retrouvent directement un emploi sans s'inscrire à Pole emploi. De même, ils ne reflètent pas les démissions des CDD. Ces données montrent que le marché du travail est mouvant.
- **Evolution des ruptures conventionnelles** : 17 300 en 2019, 23 900 en 2021 et 27 100 en 2022. Cet outil est en forte progression depuis sa création. Les salariés et les employeurs s'en sont saisis. L'évolution des ruptures conventionnelles post-crise est à prendre avec précaution car certains individus ont peut-être différé leurs projets en 2020 et 2021, ce qui a accentué les ruptures conventionnelles en 2022.

La fréquence des reconversions professionnelles

S'agissant des mutations du monde du travail, l'un des phénomènes majeurs observés est la recrudescence des reconversions professionnelles.

La fréquence des reconversions professionnelles s'est renforcée au cours des dernières années. La crise sanitaire n'a été que le catalyseur d'un phénomène qui devrait se renforcer à l'avenir. **Durant les prochaines années, les changements de carrières ne devraient que s'amplifier et les besoins de reconversion professionnelle des actifs seront grandissants.**

La reconversion professionnelle concerne l'ensemble de la population active, y compris les non-salariés et les personnes en recherche d'emploi. Elle revêt une pluralité de situations, étant aussi bien subie que volontaire.

Parcours de reconversion : ensemble des étapes qui jalonnent la reconversion. Le parcours est borné en amont par le contexte qui va permettre l'émergence du projet de reconversion et en aval par une période de 6 mois à 2 ans qui suit l'accès à la nouvelle activité professionnelle.

Reconversion professionnelle : évolution de la situation professionnelle qui se traduit par le passage d'un métier à un autre métier n'ayant pas de rapport direct avec le premier ou par un changement de statut qui transforme radicalement les conditions d'exercice du métier.

Une enquête commanditée par France compétences¹¹⁴ éclaire sur les reconversions professionnelles des actifs occupés dans le secteur privé. Soit une population de plus de 22 millions d'actifs (19 millions de salariés et 3 millions de travailleurs non-salariés). Cette enquête relève que :

- **37% des actifs, soit plus d'1/3, déclarent avoir réalisé au moins une reconversion au cours de leur parcours professionnel ;**
- **25% des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion au cours des 5 dernières années (dont 40 % plusieurs reconversions) ;**
- **17% des actifs déclarent avoir connu au moins une reconversion au cours des 5 dernières années et engagé certaines démarches ou actions** pour leur projet de reconversion. La reconversion vise, en premier lieu, **un changement de métier (9 %)**, mais aussi d'un changement de statut au sein d'une entreprise (3 %), d'une évolution d'un statut de salarié vers un statut indépendant (3 %) ou inversement (1 %).

La comparaison du profil des actifs ayant connu/engagé une reconversion dans les 5 dernières années par rapport à l'ensemble de la population des actifs occupés ou demandeurs d'emploi de moins de 6 mois (Cf tableau ci-après) met en évidence des **différences significatives** :

- **Les femmes sont nettement surreprésentées** au sein des actifs ayant connu une reconversion dans les 5 dernières années. Elles correspondent à 50 % de ces actifs, alors qu'elles ne représentent que 44 % de la population de référence (soit + 6 points).
- **Les jeunes, parfois même très jeunes actifs, connaissent des reconversions professionnelles.** Le constat est particulièrement marqué chez les 25-34 ans, qui représentent plus d'un tiers des actifs ayant connu une reconversion récente (35 %) pour seulement 1/4 de la population étudiée (24 %). La part des 18/24 ans est également notable (13 %, soit + 4 points par rapport à leur poids dans la population globale). En revanche, à partir de 50 ans, la fréquence des reconversions chute de moitié.
- Enfin, si on identifie des personnes en reconversion dans toutes les catégories professionnelles, deux se distinguent particulièrement. Les **ouvriers**, en premier lieu, **sous représentés** parmi les actifs en reconversion au cours des 5 dernières années, avec 18 % pour 25 % dans la population de référence. En second lieu, le phénomène est inverse pour les 6 % d'**artisans/commerçants**, qui représentent 11 % des individus ayant engagé une reconversion au cours des 5 dernières années. Cette sur

¹¹⁴ https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Rapport_Reconversion_Professionnelle2021.pdf

représentation s'explique pour une part par le passage du statut de salarié à celui d'indépendant sans changement de métier.

Ainsi, l'enquête indique que l'âge, de façon très marquée, mais aussi le genre et la catégorie socioprofessionnelle, apparaissent comme des déterminants susceptibles d'influer sur les reconversions professionnelles.

Plus encore, France Compétence souligne¹¹⁵ :

- Les reconversions s'inscrivent parfois dans des temporalités courtes. Régulièrement, elles suivent des dynamiques plus opportunistes que vocationnelles. Elles mobilisent, souvent mais pas systématiquement, des ressources formatives et d'accompagnement. Mais l'usage de ces ressources relève davantage de stratégies de « bricolage »¹¹⁶ que d'un enchaînement linéaire et séquencé.
- **Les moteurs de la reconversion combinent généralement plusieurs facteurs d'ordre personnels et professionnels. Cependant, l'insatisfaction au travail demeure presque toujours présente.**
- L'intensité des situations de changements et d'apprentissages connues antérieurement par l'individu n'est pas neutre dans l'appréhension du risque et la confiance dans son pouvoir d'agir.

*Auditionnée, **Elodie CHEVALLIER (chercheuse associée au CNAM Paris, consultante)** est revenue sur la **notion de prise de risque**. En France, l'écosystème de la formation et de l'orientation plusieurs dispositifs qui peuvent aider à la prise de risque (ex : rupture conventionnelle, indemnisation Pôle emploi, bilans de compétence, plans de départs volontaires...).*

***La prise de risque est très générationnelle.** Chez les plus jeunes, l'idée de changement est assez ancrée. Les jeunes sont entrés sur le marché du travail avec ces dispositifs et ils savent (globalement) les utiliser. Dans le même temps, se réorienter, se former présente un réel effort.*

*Globalement, les cadres peuvent plus aisément se permettre des reconversions en tout temps. Les actifs ayant des contrats précaires saisissent quant à eux les opportunités lorsque le marché de l'emploi le permet. **La conjoncture économique a un impact.** La prise de risque est relative pour une certaine catégorie de population.*

¹¹⁵ https://www.francecompetences.fr/app/uploads/2022/02/Note-d%C3%A9tudes_N4_Reconversion-2.pdf

¹¹⁶ . Le bricolage désigne ici la capacité des individus à mobiliser les ressources mises à leur disposition en fonction de leurs besoins, éventuellement de manière non voulue par ceux qui les ont construites.

Le partage des savoirs et le lien intergénérationnel

Le partage des savoirs est un enjeu tant pour toute organisation de travail. Si le partage de connaissance est une priorité, c'est parce que les avantages d'une telle pratique sont nombreux tant pour les employeurs que pour les employés.

Les rapports intergénérationnels dans le travail

La transmission au travail a existé de tous temps, mais elle a surtout été vue selon l'apparence évidente du « *ça va de soi* ». Dans cette conception, l'activité au sein des collectifs de travail permettait que l'expérience accumulée vienne alimenter, de manière plus ou moins diffuse, une dynamique de transmission. De même, elle a souvent été conçue comme une transmission de celui qui avait l'expérience vers le néophyte, des anciens vers les plus jeunes.

Aujourd'hui, il est admis que cette transmission suppose un cadre RH favorisant et se fait dans les deux sens, elle n'est pas à sens unique. **Les individus de tous âges s'apportent et se professionnalisent mutuellement, du fait de parcours de formation variés et de vécus différents, aussi bien personnels que professionnels.**

La conception de « générations professionnelles » est d'autant moins pertinente que, comme cela a été souligné, la classification des actifs par catégorie d'âge demeure discutable. Elle renvoie à la vision selon laquelle une génération professionnelle serait censée partager une expérience commune du monde du travail et se différencier des autres du fait de l'époque et des conditions de leur entrée sur le marché de l'emploi ou encore de leur niveau moyen de formation. Les groupes d'âge ou les générations ne sont pas des catégories naturelles, mais procèdent bien d'un découpage socialement construit.

Il apparaît plus pertinent d'appréhender cette question à travers une approche mettant au centre de l'analyse les rapports intergénérationnels dans le travail et plus précisément les liens de transmission, plutôt que les générations elles-mêmes et leur rapport au travail.

Les vertus du partage intergénérationnel des savoirs

Le partage intergénérationnel des savoirs permet notamment de **conserver le savoir-faire** des employés malgré les départs et de les transmettre aux nouveaux arrivants. La transmission peut alors se trouver organisée et encadrée par des politiques RH de formation et d'accueil des nouveaux. Dans les organisations, la confrontation des expériences est aussi une activité quotidienne, souvent invisible, élaborée dans les collectifs de travail. Elle peut viser la **transmission de règles de métier, d'une éthique du métier**.

Dans un contexte de mobilité professionnelle accrue, cette dimension est stratégique. Elle est d'autant prégnante que la pyramide des âges tend à se desserrer dans les organisations de travail. Elle est stratégique à l'aune du vieillissement de la population active qui occasionne un risque de perte massive des connaissances lors du départ des personnes expérimentées à la retraite. Elle représente aussi un levier pour l'emploi des seniors alors que l'âge de la retraite a été repoussé et que certains sont poussés hors de l'emploi avant de l'atteindre et que d'autres aspirent à une évolution de leur emploi qui tiennent en compte leur usure professionnelle. En valorisant l'expérience et le rôle de transmetteur, en faisant évoluer les missions du salarié vers des actions de tutorat ou de formation sans omettre de l'accompagner et de le former à ces nouvelles tâches.

De plus, cette méthode, qui fait appel aux employés de l'entreprise, permet **d'échanger des "connaissances sur-mesure"** : contrairement à ce que proposerait un formateur externe, les savoirs échangés concernent spécifiquement la structure et son secteur d'activité.

Les possibilités d'immersion dans le métier et l'entreprise, que ce soit pour des découvertes initiales que pour la validation d'orientation mais aussi pour des projets de reconversion, existent sous des formes multiples en commençant par le stage généralisé effectué par les collégiens de 3ème. Au-delà de la découverte des métiers, ce sont des temps qui permettent de rencontrer in situ des professionnels qui les pratiquent ainsi que plus globalement l'environnement et la réalité du travail dans l'entreprise. L'accès au stage est encore trop souvent limité aux ressources du réseau familial et amical. La facilitation des immersions dont l'intérêt est reconnu est au cœur d'un certain nombre d'initiatives portées par les collectivités locales et territoriales, par le

Conseil régional et au niveau national notamment avec la plate-forme Immersion Facilitée lancée en 2022¹¹⁷.

En amont de l'immersion le dispositif régional Rencontre un Pro ¹¹⁸, porté par le CARIFOREF, permet une rencontre et un temps d'échange avec un professionnel pratiquant un métier que l'on souhaite découvrir.

L'alternance, et en particulier l'apprentissage, concourt à la transmission des savoirs. En associant une formation chez un employeur à des enseignements dispensés dans un organisme de formation, l'apprentissage permet d'acquérir des compétences en situation de travail. En ce sens, l'apprentissage est un mode d'acquisition concret pour maîtriser un métier, comprendre l'entreprise, acquérir les savoir-faire indispensables et ainsi favoriser l'intégration dans l'entreprise et l'entrée dans la vie active. Première région en France pour le nombre d'apprentis mais aussi pour le taux d'emploi des jeunes, l'apprentissage occupe une place particulière dans les Pays de la Loire¹¹⁹.

Favoriser les conditions du partage intergénérationnel et des savoirs

La sociologue Béatrice Delay¹²⁰ montre la persistance de trois grands registres relationnels (coopération active, distance, rapports tendus) dans les relations au travail. La prédominance de l'un ou l'autre de ces modes relationnels s'explique par différents facteurs comme l'organisation du travail, la mixité des équipes, la politique RH en matière de gestion des parcours, de reconnaissance et de valorisation de l'expérience. Et l'existence de rapports conflictuels est souvent liée à un contexte de restructuration, de menace sur l'emploi, dans lequel les salariés sont mis en concurrence les uns avec les autres.

Les modes d'organisations du travail se prêtent plus ou moins au partage intergénérationnel et des savoirs. En effet, le temps court de la production ne trouve guère à s'articuler avec celui de la transmission qui renvoie à une **temporalité longue**. La transmission est également mise à l'épreuve par certaines contraintes de production. La contraction des temps productifs rend plus difficile l'élaboration de l'expérience de chacun et sa mutualisation au sein des collectifs de travail. Elle réduit les interstices à l'intérieur desquels peuvent se déployer une dynamique collective de reproduction et d'actualisation d'un

¹¹⁷ [La plateforme immersion facilitée :](#)

¹¹⁸ [Rencontre Un Pro](#)

¹¹⁹ <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/chiffres-cles-apprentissage-2022.pdf>

¹²⁰ Delay, Béatrice. « La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail », *Informations sociales*, vol. 134, no. 6, 2006, pp. 66-77.

savoir partagé. Par ailleurs, dans un environnement professionnel mouvant, la mise en partage du métier se trouve complexifiée.

*Auditionnée dans le cadre de cette étude, **Florence OSTY (sociologue)** a souligné que **la notion de travail, en tant qu'unité de temps, de lieu et d'action, se trouve altérée**. Les rituels et temps de convivialité ont été remplacés par des temps de communication plus fonctionnels. Les coopérations ne s'en trouvent pas facilitées. La forte élasticité du temps et la démultiplication de soi nécessitent de repenser les rythmes et les temporalités.*

*Auditionnée par le CESER, **Martine GABOYER (Présidente de la fédération ADMR de la Sarthe, déléguée régionale et vice-présidente de l'union nationale)**, a pointé que le manque d'attractivité des métiers de service à la personne entraîne des tensions au niveau des RH, avec des contraintes sur les effectifs. Les soignants et aidants ont l'impression d'avoir moins de temps pour accompagner. Or, le but de ces métiers est l'accompagnement des personnes. **Le manque de poste a des incidences sur la possibilité de réaliser des formations et sur la possibilité de s'extraire du travail opérationnel pour monter en compétences et partager les savoirs.***

Dans un contexte d'intensification du travail, l'usage et la maîtrise du temps est un enjeu. **La transmission suppose en effet d'installer des temps** qui permettent d'échanger sur la manière de travailler, les objectifs de travail, les procédés de travail, dans un contexte où les populations de travail sont de plus en plus diversifiées : dans leurs âges, leurs anciennetés, leur parcours.

Le renforcement du partage des savoirs et du lien intergénérationnel apparaissent comme des leviers pouvant répondre à certaines mutations du rapport au travail : quête de sens, recherche de collaboration...

3.3. Le cadre légal et réglementaire

Salariat : l'hétérogénéité des contrats de travail

Les employeurs recrutent les salariés majoritairement selon trois types de contrats de travail : les Contrats à Durée Indéterminée (CDI), les Contrats à Durée Déterminée (CDD) et le travail temporaire (intérim).

Au sein du salariat, le CDD et l'intérim ont émergé comme formes particulières d'emploi parallèlement à la construction du CDI comme norme d'emploi.

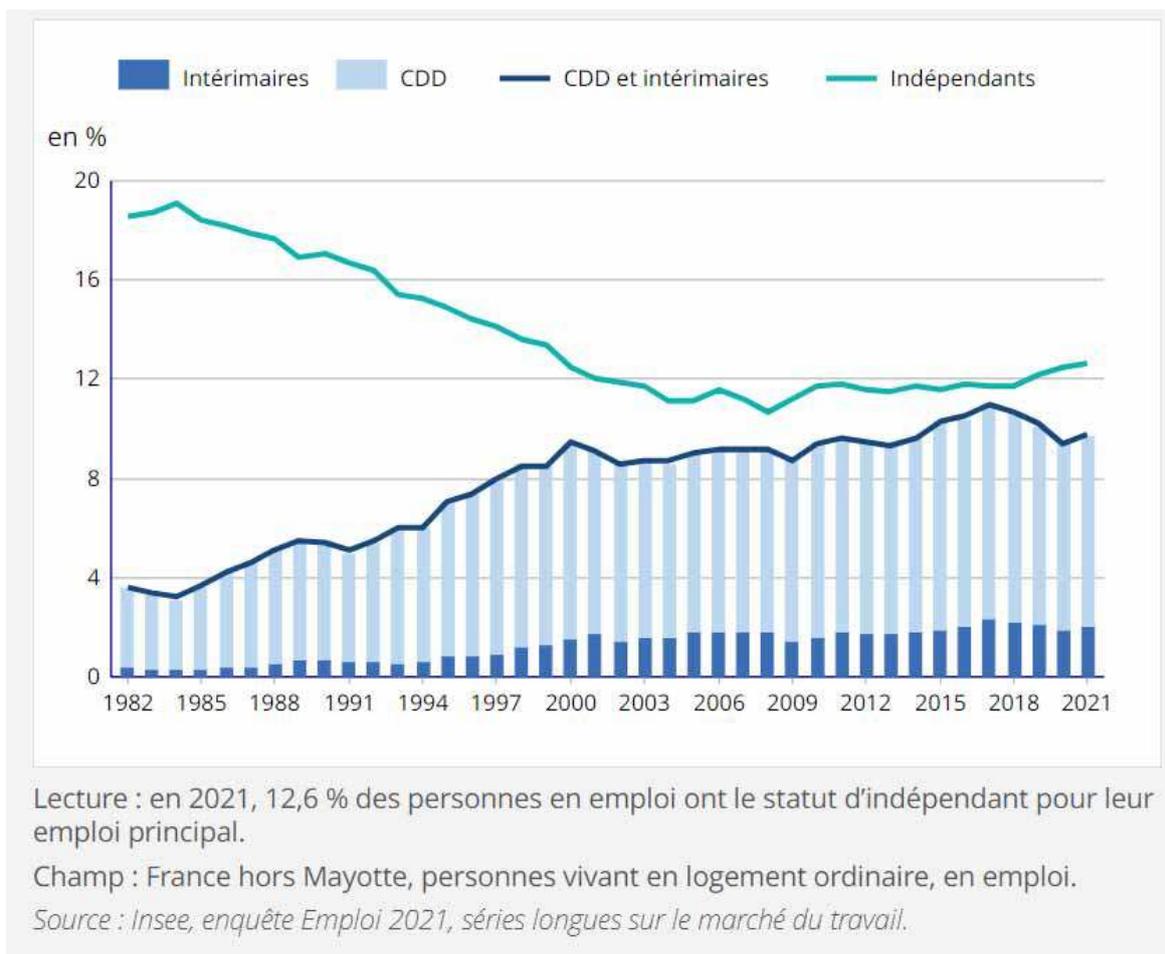
Au niveau national, le salariat reste la forme d'emploi largement majoritaire avec 87,4 % des personnes en emploi en 2021, principalement dans le cadre d'emplois à durée indéterminée : 73,7 % des personnes en emploi sont soit en contrat à durée indéterminée (CDI), soit fonctionnaires.

En France comme dans de nombreux pays industrialisés, le CDI demeure la forme très largement dominante d'emploi. La part des CDI dans l'emploi salarié fluctue depuis le début des années 2000 autour de 87 %.

En 2021, les emplois en contrat à durée déterminée (CDD) ou en intérim représentent 9,8 % de l'emploi total (7,7 % pour les CDD et 2,0 % pour l'intérim). Après une forte progression au cours des années 1980 et 1990, la part de ces formes temporaires d'emploi se stabilise depuis le début des années 2000.

*Auditionné dans le cadre de cette étude, **Cyril COSME (directeur de l'OIT pour la France)** a rappelé que depuis 2015, **le salariat cesse de progresser au niveau mondial** en raison des évolutions démographique dans les pays du nord et du sud et car de **nouvelles formes de travail se développent dans les pays occidentaux.***

Part des CDD, des intérimaires et des indépendants dans l'emploi de 1982 à 2021



Source : DREETS Pays de la Loire, l'intérim en Pays de la Loire au 4^{ème} trimestre 2022.

Les Pays de la Loire sont la première région de France pour le recours à l'emploi intérimaire. Au 4^{ème} trimestre 2022, le taux de recours à l'intérim s'élève à 4,2 %¹²¹ (Cf. 2.1.3 L'évolution des formes de travail). Le caractère industriel de la région explique en partie ce poids de l'intérim.

Des formes d'emploi plus récentes ont émergé au sein du salariat.

Dans un rapport de 2014 consacré à l'évolution des formes d'emploi¹²², le Conseil d'orientation pour l'emploi met en avant plusieurs causes pour expliquer l'essor de nouvelles formes particulières et nouvelles d'emploi. Si le contexte économique avec notamment la baisse du chômage et le regard sur l'emploi ont beaucoup évolué en 10 ans, les axes présentés ont gardé toute leur pertinence :

¹²¹ Le taux de recours à l'intérim se définit comme le rapport entre les effectifs intérimaires ETP de la région et les effectifs salariés globaux de cette région.

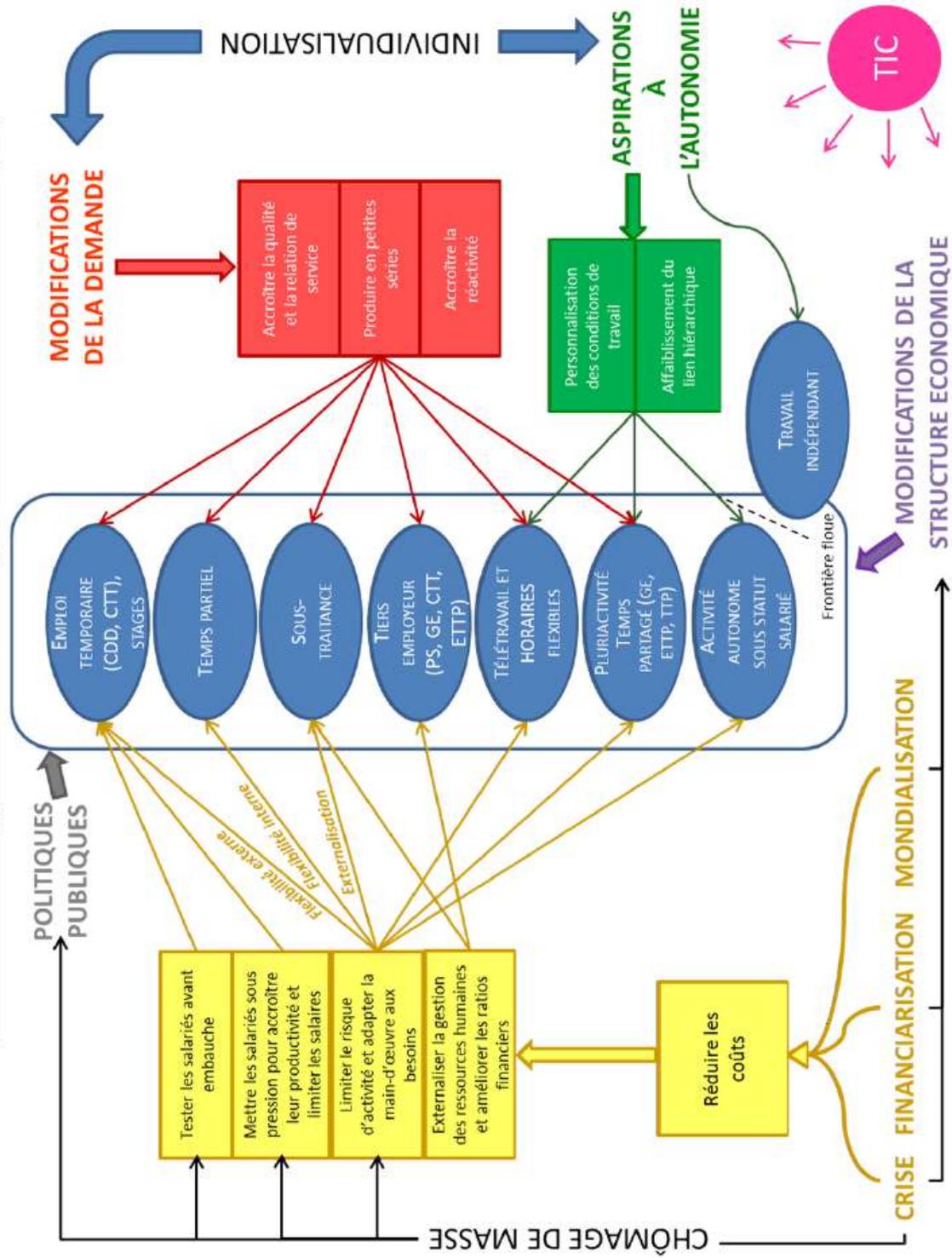
¹²² https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-evolution-formes-emploi-avril-2014_0.pdf

- **Des modifications des contraintes pesant sur les entreprises ont entraîné une hausse du taux de recours aux formes particulières et nouvelles d'emploi** : d'une part, les évolutions du contexte économique (crise, mondialisation, financiarisation) conduisent les entreprises à rechercher une réduction de leurs coûts, par divers moyens ; d'autre part, les entreprises doivent également adapter leur organisation productive aux évolutions de la demande.
- **Le développement des formes particulières d'emploi et l'émergence de nouvelles formes résultent aussi de modifications de comportement des actifs.** La fluctuation du taux de chômage sur le marché du travail modifie le rapport de force entre employeurs et salariés. Le développement des formes d'emploi reflète également un processus d'individualisation et des modifications dans les aspirations des personnes.
- **Les politiques publiques ont souvent accompagné voire encouragé certaines de ces évolutions afin de lutter contre le chômage** (contrats aidés, alternance, services à la personne, création d'entreprise, reconnaissance juridique des nouvelles formes d'emploi, etc.).

Enfin, il note que deux points méritent d'être notés :

- La diversification des formes d'emploi s'inscrit dans un contexte plus large d'évolutions du travail et de l'emploi (en matière de modes de rémunération, par exemple), qui ont les mêmes causes.
- Les grandes tendances à l'œuvre dans l'économie et sur le marché du travail devraient se poursuivre, avec un possible effet sur le développement des formes particulières ou nouvelles d'emploi.

Causes du développement des formes particulières et nouvelles d'emploi



CDD : contrat à durée déterminée ; CTT : contrat de travail temporaire ; PS : portage salarial ; GE : groupement d'employeurs ; ETP : entreprise de travail à temps partagé ; TTP : travail en temps partagé ; TIC : technologies de l'information et de la communication

Source : Conseil d'orientation pour l'emploi.

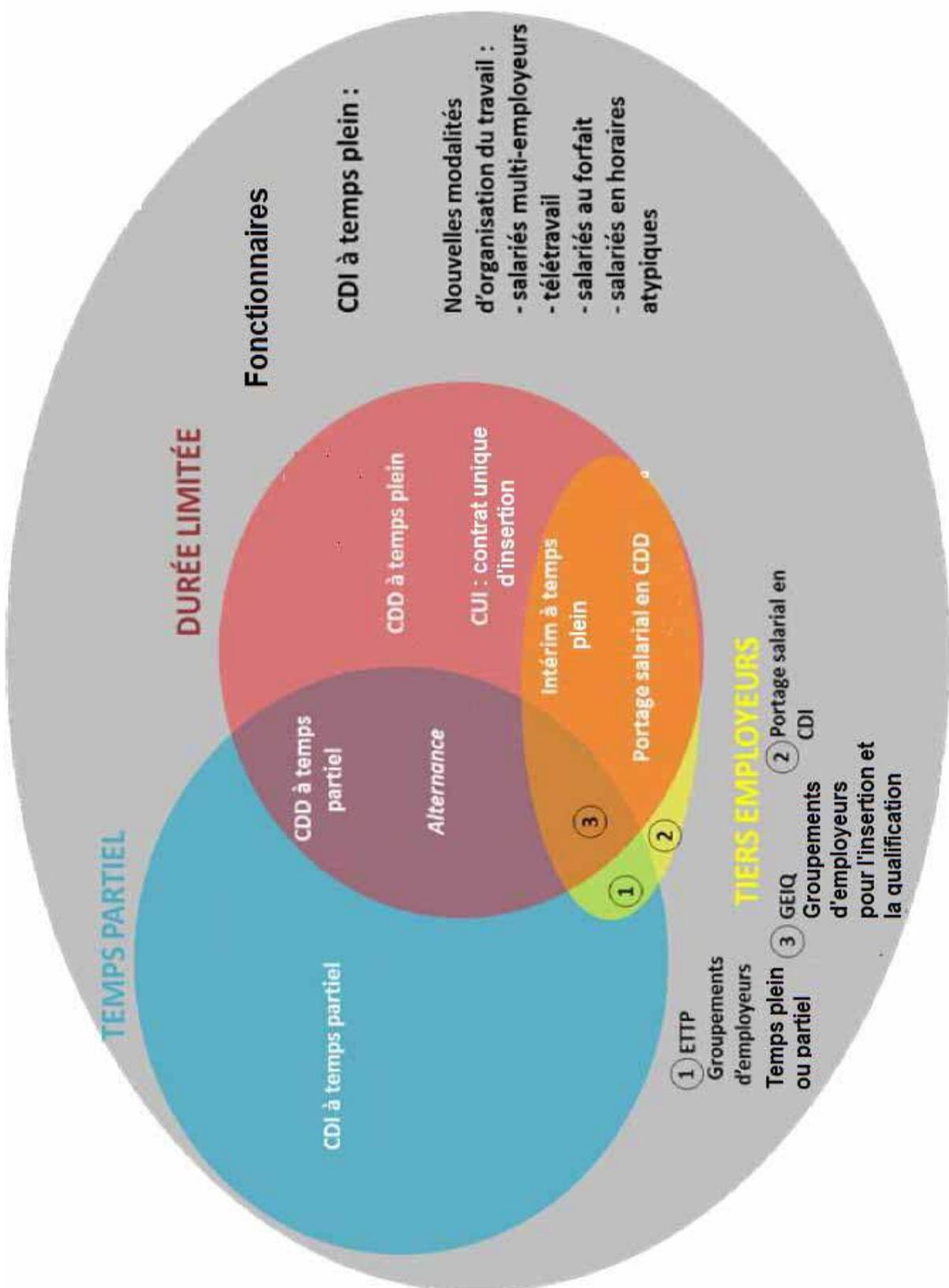
Parmi les formes d'emploi les plus récentes, il convient notamment d'évoquer le **CDI intérimaire** qui a été instauré dans le contexte de taxation du travail temporaire. Ce nouveau contrat vient reconnaître que l'intérim apporte de la souplesse sur le marché du travail et qu'il répond à la charge variable des entreprises. Le CDI intérimaire s'intègre dans un ensemble d'actions qui visent à **augmenter l'employabilité** des intérimaires, en contrepartie d'une taxation moindre de cette forme d'emploi. Le CDI intérimaire s'est fortement développé. On compte entre 750 000 à 800 000 ETP intérim en France et le nombre de CDI intérimaire est de 55 300 au 4^{ème} trimestre 2022. Il représente 6,8 % du total des intérimaires dénombrés au 4^{ème} trimestre 2022. Pour les Pays de la Loire, un décompte réalisé par l'observatoire de l'intérim et du recrutement sur les chiffres 2017 fait état de 3 207 CDII représentant 8 % de l'ensemble des CDII conclus en France. Le CDI intérimaire contribue en revanche à un certain détachement par rapport à l'appartenance à l'entreprise car c'est l'agence d'intérim qui gère la carrière. C'est donc un modèle hybride

Au-delà du CDI intérimaire, il convient de noter l'existence du **Contrat à durée indéterminée aux fins d'employabilité (CDIE)**. Inscrit en 2018 à titre expérimental dans la loi Avenir professionnel, ce dernier doit être conforté ou abandonné à la fin de l'année 2023. Le CDIE touche des personnes éloignées de l'emploi puisqu'il s'adresse aux individus soit inscrits à Pôle Emploi depuis plus de six mois, soit en situation de handicap, soit âgés de plus de 50 ans, soit attributaires de minima sociaux, soit encore de formation inférieure au BAC.

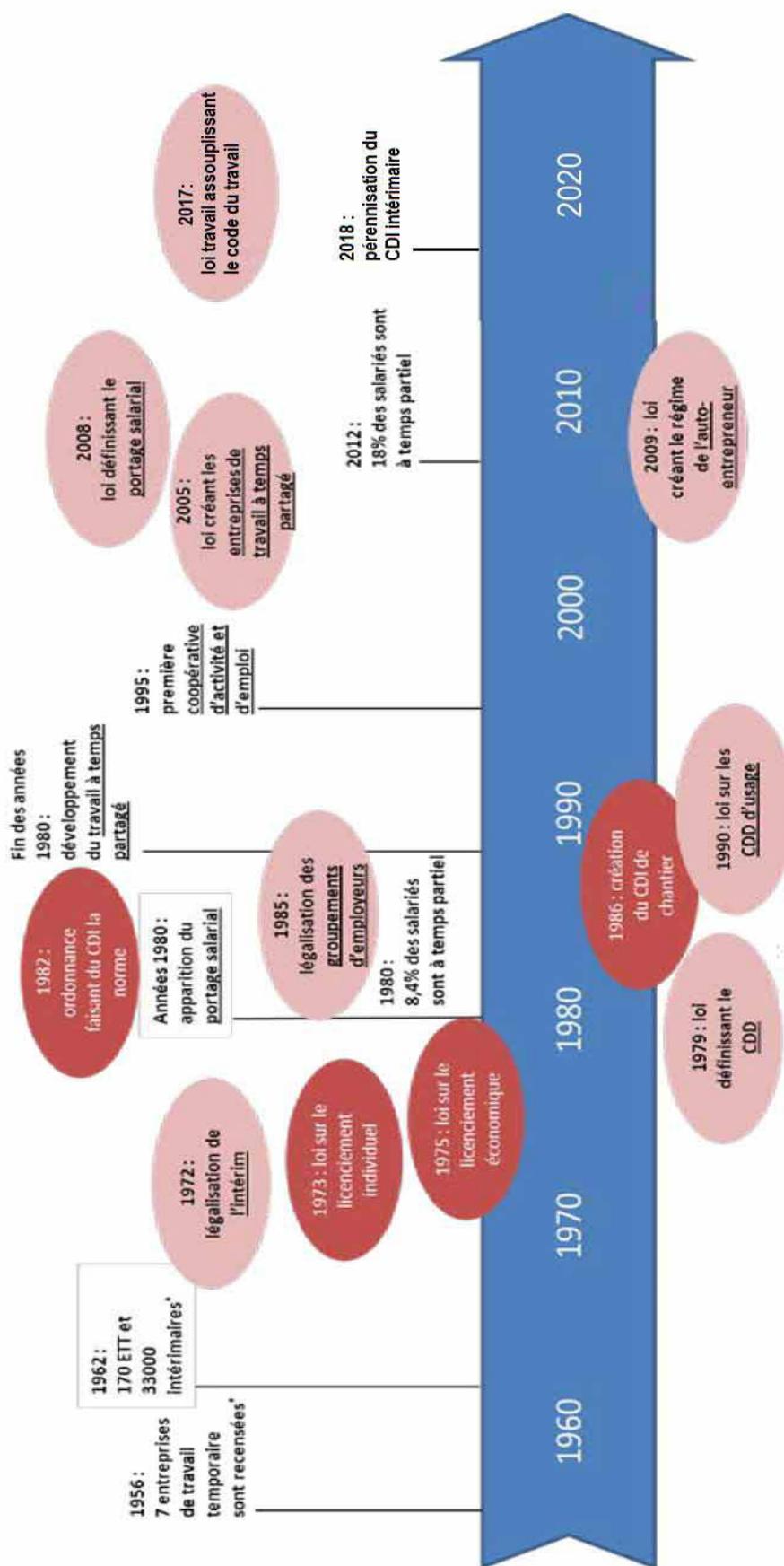
*Auditionné par le CESER, **Michael GENDRON (directeur du développement à ABALONE)** considère que l'intelligence artificielle va révolutionner les types de contrat. Pour lui, le CDI va fortement évoluer, peut être de plus en plus vers un **CDI à la carte, plus modulable, flexible, et adapté aux métiers**. Le CDI ne va pas disparaître mais il va probablement muter.*

Au-delà des formes d'emploi, les modalités d'exercice de l'emploi salarié connaissent d'importantes évolutions : progression du travail à temps partiel, développement des horaires décalés et variables, essor du télétravail... (Cf. schéma ci-après). Ces modalités d'emploi ne peuvent être décollées de l'évolution du rapport au travail.

Les différentes formes d'emploi salarié



Chronologie des formes d'emploi



Source : Conseil d'orientation pour l'emploi, complété pour la période post-2010

Indépendants : la diversité des statuts et des régimes

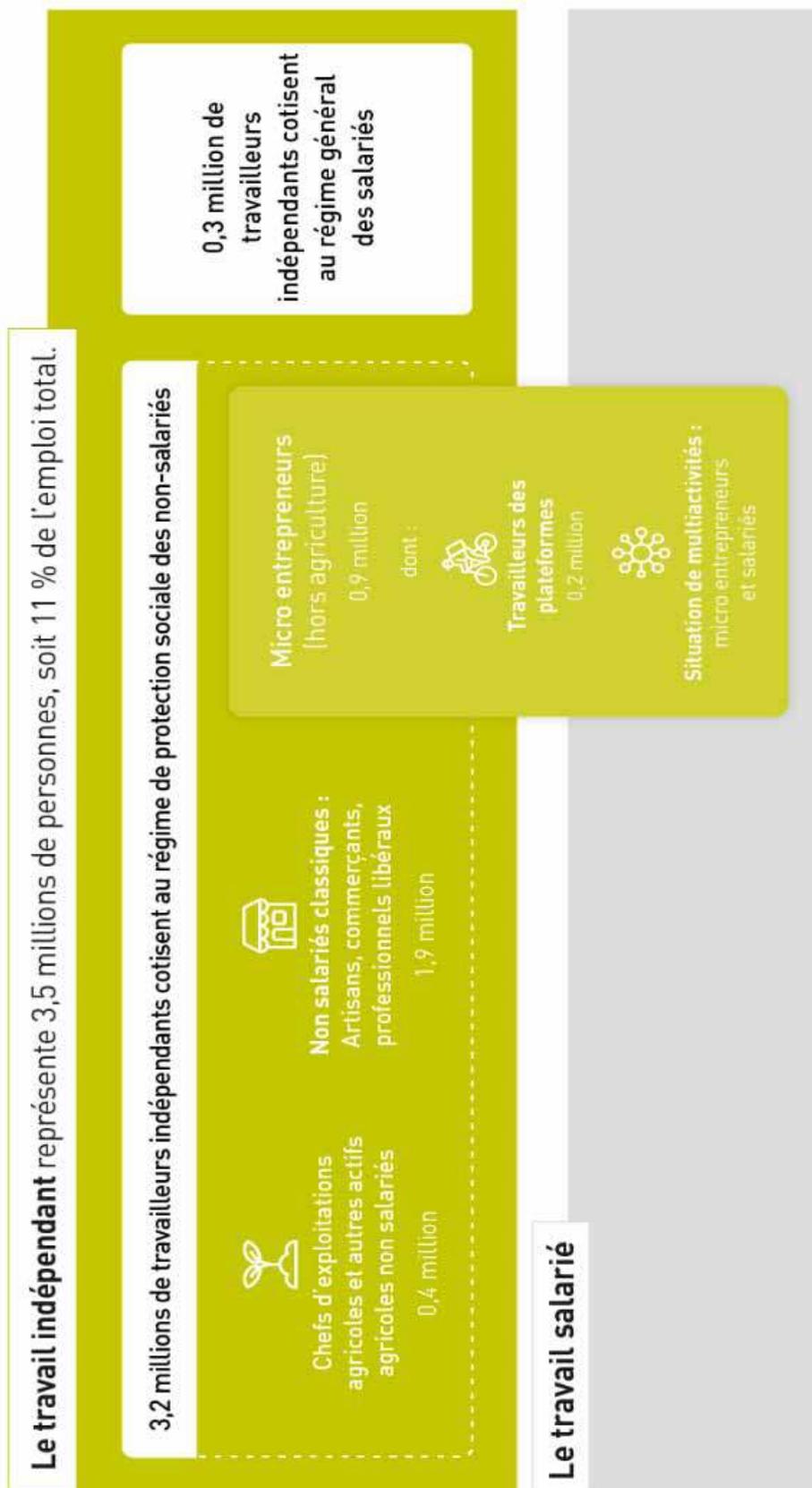
Dans son étude¹²³ d'avril 2020 sur les indépendants en Europe, l'Insee rappelle que depuis le début des années 2000, de nouvelles formes d'emploi indépendant émergent (travail *freelance*, plateformes numériques...), contribuant au dynamisme du travail indépendant. **Fin 2017, l'Insee dénombrait 3,5 millions d'indépendants, soit une hausse de 33 % en 10 ans.**

Le travailleur indépendant est avant tout caractérisé par l'absence de lien de subordination. A l'inverse du salarié, il n'est pas lié par un contrat de travail avec l'entreprise ou la personne pour laquelle il exécute sa mission. Il travaille pour son propre compte. Le choix du statut juridique détermine à quel régime social le travailleur indépendant est affilié.

L'Insee, en 2017, rappelait qu'une petite partie des indépendants (0,3 million) sont « assimilés salariés » : ils cotisent au régime général de la Sécurité sociale (comme les salariés), mais pas à l'assurance chômage¹²⁴. **La grande majorité des indépendants (3,2 millions, soit 92 % des indépendants) sont affiliés à un régime de protection sociale des travailleurs non-salariés et, de ce fait, sont dénommés « non-salariés »** : ils sont entrepreneurs individuels classiques, micro-entrepreneurs ou gérants majoritaires de société.

¹²³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4470790?sommaire=4470890>

¹²⁴ Depuis le 1^{er} janvier 2020, les charges sociales des indépendants sont gérées par l'URSSAF comme celles des salariés. On constate une tendance au lissage progressif des différences des charges sociales, à l'exception de l'accès à l'assurance chômage qui reste le point notablement différenciant entre les salariés et les non-salariés.



Source : Via Compétences (CARIF-OREF de la région Auvergne-Rhône-Alpes) sur la base du rapport du CESE portant sur « Les nouvelles formes du travail indépendants » (2017).

Zoom sur les micro-entrepreneurs¹²⁵ en Pays de la Loire

Dans le champ du travail indépendant, l'auto-entreprise a connu un essor rapide. En 2022, sur les 47 000 créations d'entreprises en Pays de la Loire, 60 % ont été des microentreprises, témoignant de la dynamique de création des micro-entreprises. Une étude de la CCI Pays de la Loire consacrée aux micro-entrepreneurs en Pays de la Loire (juin 2022) dénombre **97 200 micro-entrepreneurs en région Pays de la Loire**.

En Pays de la Loire comme en France, l'entrepreneuriat s'est nettement féminisé depuis plusieurs années. La structure des répondants par sexe confirme cette tendance. En effet, 54 % sont des femmes. Une proportion qui s'élève à 58 % pour la tranche d'âge 25-54 ans. 7 % des micro-entrepreneurs de l'enquête sont âgés de 65 ans et plus. Dans 70 % des cas, il s'agit d'hommes. Le régime de la micro-entreprise séduit également les jeunes : 3,2 % ont moins de 25 ans. Il peut répondre à la **quête d'autonomie et d'indépendance** de certains jeunes, notamment lorsqu'ils ne trouvent pas d'autres emplois.



Les micro-entrepreneurs ayant répondu à la consultation de la CCI se sont orientés en premier lieu vers :

- Les professions libérales : médical, paramédical, conseil... (35 %) ;
- L'artisanat (22 %) ;

¹²⁵ Depuis la loi Pinel du 1er janvier 2016, il n'existe plus aucune différence entre auto-entrepreneur ou micro-entreprise. Les deux régimes ont été rassemblés pour former un seul statut : la micro-entreprise.

- Le commerce / services aux particuliers (19 %).

A l'inverse, certains secteurs peu compatibles avec le régime de la micro-entreprise sont moins représentés : industrie ou commerce de gros par exemple.

Pour 54 % des répondants à l'enquête, la micro-entreprise constitue leur principal revenu. Les résultats sont très hétérogènes selon la situation personnelle, l'ancienneté ou encore le secteur d'activité. Si pour un retraité par exemple, le projet de micro-entreprise reste un complément de revenus, les attentes sont beaucoup plus fortes pour une personne sans activité professionnelle (revenu principal pour 72 % d'entre eux). Près de la moitié des répondants (46 %) considère la micro-entreprise comme une source complémentaire de revenus. **Ce résultat montre que la polyactivité est un phénomène important.** La plupart de ces micro-entrepreneurs sont salariés (58 %) ou retraités (23 %). Une minorité gère d'autres entreprises (2 %).

D'après l'INSEE, les micro-entrepreneurs retirent en moyenne 590 € mensuels de leur activité (en 2019). Les revenus d'activité sont très dispersés et l'ampleur des inégalités de revenus diffère selon les secteurs¹²⁶.

Auditionné par le CESER, **Arnaud BICHON (Responsable commercial à la Chambre des métiers et de l'artisanat des Pays de la Loire)** a souligné que dans l'artisanat, avec le statut d'auto-entrepreneur, il y a eu une **flambée des entreprises unipersonnelles**. Très souvent et historiquement, les jeunes ne venaient pas dans l'artisanat. En revanche, aujourd'hui, de plus en plus y arrivent de plus en plus tôt pour **trouver du sens à leur travail**. Ils y recherchent de l'utilité. Dans l'artisanat, il y a ce **sentiment d'être utile** aux besoins essentiels : se nourrir, se protéger, se divertir.

Des formes d'emploi aux frontières entre salariat et travail indépendant

Concernant l'évolution des formes d'emploi¹²⁷, le Conseil d'orientation pour l'emploi souligne que des formes d'emploi se sont également développées aux frontières de l'emploi indépendant et de l'emploi salarié :

- Le portage salarial permet aux personnes qui souhaitent développer une activité autonome de bénéficier des protections du salariat.

¹²⁶ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5412794>

¹²⁷ https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-evolution-formes-emploi-avril-2014_0.pdf

- Les coopératives d'activité et d'emploi qui sécurisent la création d'entreprise en donnant au créateur le statut d'entrepreneur salarié de la coopérative dont il peut par la suite devenir actionnaire.
- Des formes hybrides de travail indépendant se développent dans lesquelles l'entrepreneur se voit imposer par une entreprise dont il dépend certaines modalités d'organisation de son travail (franchisés...).

Il faudrait également citer le développement du salariat multi-employeur, qui modifie la relation entre employeur et salarié.

- La pluriactivité qui augmente.
- Le travail à temps partagé qui vise à faciliter la gestion de la pluriactivité.
- Les groupements d'employeurs qui permettent aux entreprises de partager du personnel tout en ayant un objectif de sécurisation des parcours professionnels des salariés pluriactifs.
- Les entreprises de travail à temps partagé qui ont été créées afin de favoriser l'essor du partage de main-d'œuvre.

Auditionnées par le CESER, Marie MORCEL et Juliette MUCCHIELLI (Syndical national des groupements d'employeurs) ont souligné que les groupements d'employeurs se différencient de l'intérim. Le modèle est associatif et la finalité n'est pas la même. A l'instar de certaines Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, les entreprises adhérentes sont dans la gouvernance du groupement. Elles ne sont pas clientes mais adhérentes et participent au modèle. Les groupements d'employeurs proposent du temps complet et du temps partiel durable.

Les professionnels libéraux : des indépendants en pleine mutation

Une étude de l'UNAPL et de l'IEPL « *Quelles entreprises libérales après la crise ?* »¹²⁸ (septembre 2022) souligne que si les professionnels libéraux sont largement satisfaits de l'exercice libéral, ils font toutefois état de préoccupations sur **l'évolution de leur cœur de métier, mettant en perspective l'intensité ressentie des mutations de leur identité professionnelle**. Cette étude pointe cinq composantes fondamentales de cette remise en cause :

¹²⁸ <https://unapl-idf.fr/documentations/quelles-entreprises-liberales-apres-la-crise/>

- L'affaiblissement des contours réglementaires et des domaines d'intervention des professions, qui facilite l'entrée sur certains segments de marché d'acteurs traditionnellement en dehors de la profession. Ils convergent vers le constat d'une amplification de la concurrence ;
- Le ressenti d'une dilution de la valorisation des expertises et des spécialités, le professionnel libéral devant bien souvent intervenir parallèlement à d'autres acteurs ;
- L'évolution comportementale des clients/patients, le montant des honoraires devenant le critère premier d'une négociation n'ayant pour seule rationalité que la minimisation des coûts ;
- D'importantes mutations dans les modalités d'exercice du métier dont le développement des regroupements construits dans une optique de coordination des professionnels ;
- L'accroissement continu des contraintes administratives et des normes, qui pèse sur l'exercice du métier et la pratique même de la profession.

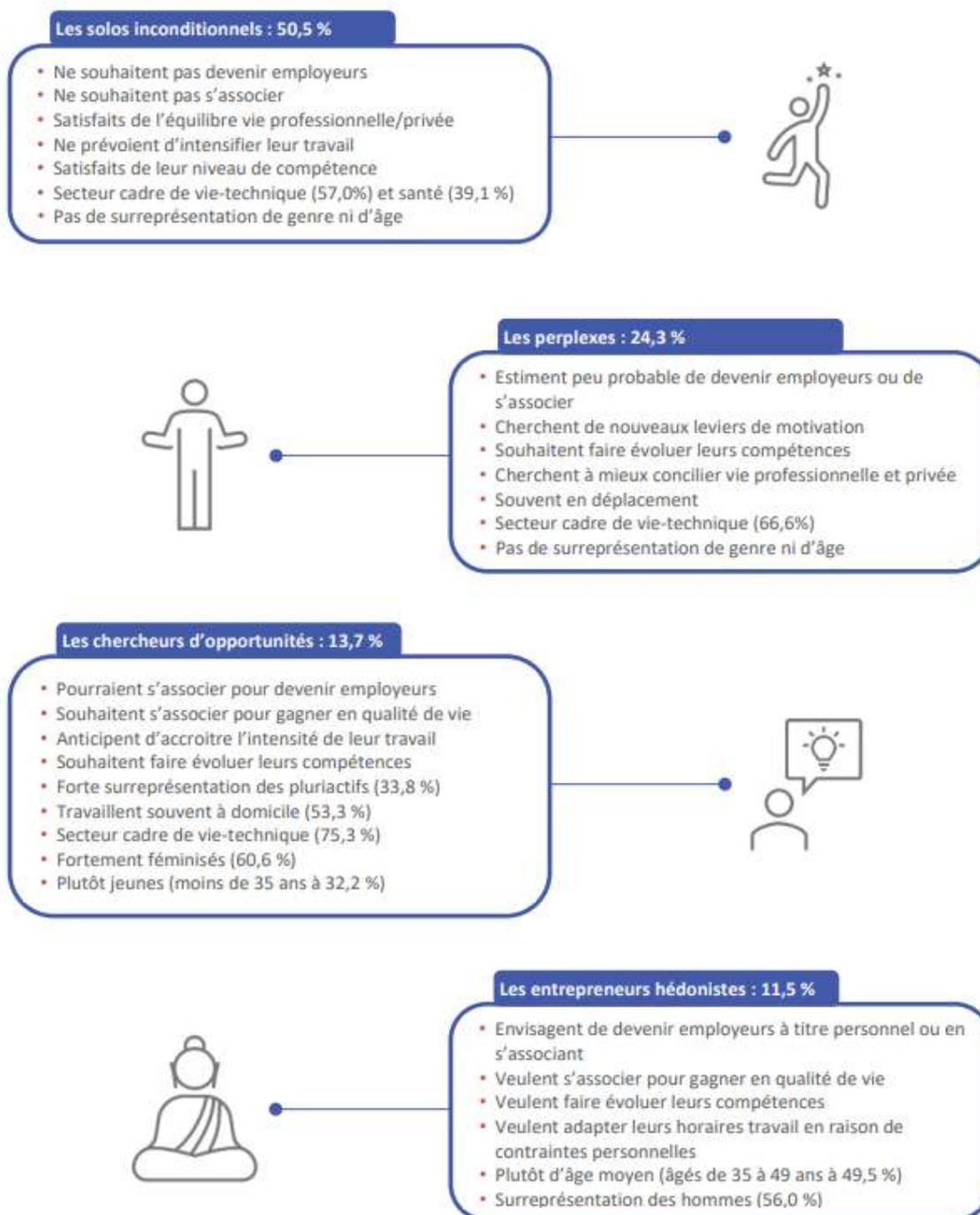
Afin d'évaluer les perspectives d'évolution envisagées par les professionnels libéraux pour les années à venir, l'étude dégage quatre profils d'évolution pour les non-employeurs et trois pour les employeurs (Cf. infographie ci-après). Du côté des non-employeurs, les évolutions organisationnelles concernent essentiellement les mutations possibles du cadre d'exercice que constitue l'entreprise dans sa dimension unipersonnelle. Pour les employeurs, il s'agit des perspectives d'évolution en matière de gestion des ressources humaines.

*Auditionné par le CESER, **ERIC GIRARDEAU (Président de l'UNAPL Pays de la Loire)** a précisé que **les créateurs d'entreprises libérales sont essentiellement des personnes qui quittent leur métier en raison du manque d'épanouissement, de la hiérarchie, du management.** Ils sont en quête d'indépendance, de maîtrise de leur emploi du temps, de télétravail.*

*2/3 des entreprises libérales employeuses ont moins de 9 salariés. Il s'agit donc de petites structures dont la caractéristique est théoriquement le **contact direct** avec le chef d'entreprise, la proximité avec le client.*

Profils d'évolution des non-employeurs libéraux

Profils d'évolution des non-employeurs



Lecture : 50,5 % des professionnels libéraux non-employeurs appartiennent au profil des solos inconditionnels.

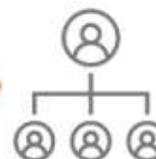
Source : IEPL/OMPL (2021b), enquêtes de terrain.

Profils d'évolution des employeurs libéraux

Profils d'évolution des employeurs

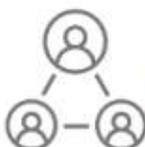
Les chefs d'entreprise stabilisés : 49,9 %

- Conservent les méthodes de GRH prévalant avant la crise sanitaire
- Ne prévoient pas de renforcer leurs équipes
- N'anticipent pas de renouvellement dans leurs équipes
- N'anticipent pas d'intensification du travail
- Ne prévoient pas de faire évoluer les compétences
- Ne cherchent pas à intégrer un associé
- Entreprises de 3 à 10 salariés



Les séniors classiques : 14,5 %

- Ne formalisent pas les questions de GRH
- Incluent les salariés dans les processus décisionnels
- Ne ressentent pas le besoin de trouver de nouvelles motivations pour leurs salariés
- Hésitent à employer un salarié pour des fonctions administratives ou de secrétariat
- Entreprises de 1 à 2 salariés
- Professionnels séniors (âgés de plus de 49 ans à 75,4 %)



Les managers évolutifs : 35,6 %

- Accroissent l'autonomie et la polyvalence des salariés
- Adoptent une GRH plus participative
- Prévoient de renforcer leurs équipes par recrutement et/ou association
- Anticipent l'évolution des compétences au sein de l'entreprise
- Cherchent de nouveaux leviers de motivation pour leurs salariés
- Prévoient d'adapter les horaires aux contraintes personnelles
- Anticipent un renforcement du turnover
- Surreprésentation des entreprises de 20 salariés et plus



Lecture : 49,9 % des professionnels libéraux employeurs appartiennent au profil des chefs d'entreprise stabilisés.

Source : IEPL/OMPL (2021b), enquêtes de terrain.

4. Préconisations

Les préconisations ci-après s'adressent à la Région et aux acteurs socio-économiques pour mieux accompagner les individus et les organisations face aux évolutions des attentes sociétales, des modèles économiques et des organisations de travail.es organisations.

Elles constituent des leviers pour déployer une politique publique d'ensemble tenant compte des évolutions du rapport au travail.

Les préconisations de cette étude s'articulent autour de **5 axes thématiques** :

1. **Comprendre et agir sur les représentations collectives qui pèsent sur le rapport au travail ;**
2. **Développer un appui RH sur les nouveaux enjeux du rapport au travail ;**
3. **Agir pour une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels ;**
4. **S'appuyer sur le dialogue social et agir pour la qualité de vie au travail ;**
5. **Promouvoir des organisations de travail fondées sur la coopération.**

La Région, en tant que cheffe de file du développement économique, occupe une place centrale pour impulser cette dynamique en lien avec les acteurs socio-économiques du territoire et en s'appuyant sur les dispositifs déployés en région.

4.1. Axe thématique n°1 « Comprendre et agir sur les représentations collectives qui pèsent sur le rapport au travail »

CONSTATS	PRECONISATIONS
<p>Le rapport au travail est irrigué par des représentations collectives au sein des secteurs d'activités mais également par l'image renvoyée par le reste de la société. L'image de la société sur les professions et le monde du travail pèse sur les représentations que les actifs ont d'eux même et, par corrélation, de leur rapport au travail.</p> <p>Il faut être vigilant à la représentation des métiers : une représentation genrée peut induire des choix d'orientation différenciés qui vont impacter durablement les parcours. Il convient de porter une attention particulière aux enjeux de mixité et de diversité.</p> <p>Ces représentations des métiers pèsent tout à la fois sur les choix d'orientation et sur le rapport au travail, les stages et autres temps d'insertion sont autant d'opportunités pour découvrir la réalité et la diversité des métiers et des environnements de travail</p>	<p>1.1 Recenser les actions de sensibilisation au monde du travail et de découverte des métiers (stages, immersions) et en faire la promotion.</p> <p>1.2 Comme préconisé dans le rapport Jeunesses, s'engager dans une mutualisation des outils visant à faciliter l'accès aux stages (sites, portails) pour améliorer la lisibilité de l'offre et éviter les redondances afin de permettre une meilleure efficacité pour les utilisateurs (jeunes, structures accueillantes, etc.)</p> <p>1.3 Au-delà des outils numériques, soutenir (par des financements régionaux) les dispositifs d'animation qui facilitent la mise en relation entre les mondes de l'éducation et du travail au niveau local. S'attacher à la permanence dans le temps de ces dispositifs.</p>

Il convient de travailler à une meilleure interconnaissance entre le monde socio-économique et celui de l'éducation.	1.3bis Favoriser les échanges entre les établissements scolaires et les réseaux d'acteurs socio-économiques de proximité en faisant une priorité pour les CLEE et les CLEFOP.
--	--

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : CARIF-OREF, CLEFOP, CLEE, acteurs économiques (organisations professionnelles, chambres consulaires), collectivités locales, Education nationale, missions locales.

CONSTATS	PRECONISATIONS
<p>Le travail s'inscrit dans une logique de parcours qui prend forme dès la formation initiale, tournée vers l'apprentissage de savoirs, de savoirs-faire et de savoirs-être indispensables pour s'intégrer dans le monde du travail.</p> <p>Il convient de porter une attention toute particulière aux premières expériences avec le monde du travail (immersions, stages) ainsi qu'à la phase d'entrée dans le monde du travail qui représente un moment marquant pour les jeunes.</p> <p>L'apprentissage dont le développement est soutenu actuellement par des politiques publiques incitatives est une proposition d'entrée dans la vie professionnelle particulièrement intéressante pour les jeunes. En outre il contribue à rapprocher les entreprises du monde de l'éducation.</p>	<p>1.4 Promouvoir les bonnes pratiques visant à lutter contre les inégalités de réseau dans la recherche de stage.</p> <p>1.5 Favoriser la qualité de l'accueil et de l'intégration des jeunes sur le premier emploi (y compris sur les jobs étudiants)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> en sensibilisant les employeurs sur les enjeux à long terme de cette première entrée dans le monde du travail <input type="checkbox"/> en renforçant le dispositif en faveur du tutorat <input type="checkbox"/> en promouvant le tutorat intergénérationnel

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : structures d'accompagnement (FACE, réseaux Entreprendre et Initiative, etc.), CLEE, CLEFOP et acteurs économiques (organisations professionnelles, chambres consulaires).

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Le rapport au travail est aujourd'hui bouleversé par de nouvelles aspirations individuelles et collectives. Venus d'outre-Atlantique, de nouveaux termes sont apparus pour désigner les mutations du monde du travail exacerbées par la crise sanitaire liée au Covid-19 : « démission silencieuse », « grande démission », « départ précocé ». Ils sont souvent symptomatiques d'un nouveau rapport « employeur-employé ». Ressentis dans les organisations, ces phénomènes demeurent peu objectivés et gagneraient à être mieux observés et étudiés. Le taux de « turn over » au sein de l'entreprise et des organisations est également un indicateur de fonctionnement à observer de près.</p>	<p>1.6 Lancer une étude régionale sur les démissions et les abandons de poste, en s'appuyant sur le chef de filât de la Région en matière de développement économique.</p> <p>Cette étude permettrait d'objectiver la situation et d'en connaître les sous-jacents : ampleur quantitative du phénomène, raisons invoquées...</p> <p>Porter une attention particulière aux phénomènes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Le « conscious quitting » ou les démissions pour raisons de conscience.<input type="checkbox"/> Le « quiet quitting » ou les démissions silencieuses.<input type="checkbox"/> La durée de vie des micro entreprises et les trajectoires des micro-entrepreneurs.

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : ARACT et INSEE, CARIF-OREF, chercheurs des sciences humaines et sociales des universités ligériennes.

4.2. Axe thématique n°2 « Développer un appui RH sur les nouveaux enjeux du rapport au travail »

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Les politiques RH et les pratiques managériales font face à une nouvelle donne : gérer de plus en plus de paradoxes dans les organisations de travail et dans les nouvelles relations humaines au travail. L'un des principaux paradoxes des nouvelles relations humaines au travail porte sur la gestion de la tension entre « collectif » et « individu », qui est de plus en plus présente. Les comportements sociétaux plus individualistes, engendrent en contrepartie moins d'attachement au travail qui requiert de s'intégrer et de s'adapter à un collectif.</p>	<p>2.1 Déployer des modules d'accompagnement ou de formations sur les nouvelles relations humaines au travail en particulier sur la gestion de la tension entre aspirations individuelles et besoins collectifs.</p> <p>En favorisant les échanges de bonnes pratiques entre pairs.</p> <p>Suggestions de modules :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La gestion de la mobilité dans l'emploi et de la fidélisation dans un contexte de turn over. <input type="checkbox"/> La gestion des collectifs de travail dans un contexte d'affirmation des aspirations individuelles. <input type="checkbox"/> L'articulation entre une gestion managériale collective et une gestion RH plus personnalisée. <input type="checkbox"/> La promotion sociale et professionnelle.
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Dispositifs</u> : DINAMIC+, CAPEA RH, PCRH</p> <p><u>Acteurs</u> : organismes de formation, chambres consulaires, OPCO</p>	

CONSTATS	PRECONISATIONS
<p>Les parcours professionnels et de vie se diversifient de plus en plus, la mobilité dans l'emploi est de plus en plus fréquente et les reconversions professionnelles sont courantes tout au long de la carrière, y compris en début et en fin de carrière.</p> <p>Une attention particulière doit être portée aux parcours professionnels des femmes, plus souvent interrompus, et dont le taux d'emploi en fin de carrière est à l'heure actuelle particulièrement faible.</p> <p>Dans ce contexte, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les parcours d'intégration et le recours au tutorat revêtent de plus en plus d'importance. Tout au long de la carrière, il convient également de valoriser les savoir-faire d'expérience qui se construisent dans et par le travail, au cours de la vie professionnelle des salariés. Cela correspond à ce qui s'apprend « sur le terrain ».</p>	<p>2.2 Sensibiliser tous les employeurs, les représentants des salariés et les salariés sur l'importance des démarches de gestion des emplois et des parcours professionnels avec une attention sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La connaissance et compréhension des engagements contractuels des employeurs comme des salariés <input type="checkbox"/> Les trajectoires professionnelles des jeunes générations en quête de parcours professionnels diversifiés. <input type="checkbox"/> La préparation de la dernière partie de carrière, notamment en pensant à la valorisation des compétences acquises, à la transmission des savoirs et compétences. <p>2.3 Généraliser les parcours d'intégration et le recours au tutorat et faire connaître aux TPE l'écosystème d'expertise sur le sujet</p> <p>2.4 Renforcer l'anticipation et l'accompagnement des mutations du travail à venir, à travers la SREFOP et en s'appuyant sur les différents acteurs (pôles de compétitivité, chambres consulaires, enseignement supérieur et recherche, etc.), en lien par exemple avec l'innovation (Metavers, IA) mais aussi les changements liés à des pénuries (matières premières, personnes formées) pour guider les mutations des organismes de formation et des entreprises.</p>

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : ARACT, DREETS, organisations professionnelles, chambres consulaires, commissions paritaires sectorielles (CPRIA, CPRPL, CPR), enseignement supérieur et recherche.

4.3. Axe thématique n°3 « Agir pour une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels »

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Les aménagements relatifs à l'organisation du temps de travail sont aujourd'hui questionnés à l'aune des nouvelles attentes sociétales visant à mieux articuler la vie professionnelle et vie personnelle.</p> <p>Les organisations ont à considérer les aspirations de leurs salariés tout en veillant à l'efficacité économique de leur activité et aux attentes de leurs clients/usagers.</p> <p>Dans ce contexte, la semaine de quatre jours est aujourd'hui expérimentée tant dans le secteur privé que dans le public. Les démarches en cours gagneraient à être mieux connues afin de mieux en cerner les atouts et les limites de ces organisations alternatives du temps de travail.</p>	<p>3.1 Recenser les organisations alternatives des temps de travail, en s'appuyant sur les observatoires présents en région</p> <p>Notamment porter une attention particulière aux différents types de semaines de 4 jours, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identifier les motivations des employeurs et des travailleurs. <input type="checkbox"/> Evaluer les modalités de mise en œuvre et leurs impacts sur les conditions de travail. <input type="checkbox"/> Capitaliser sur les bonnes pratiques.

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : réseau consulaire, ARACT, INSEE, DREETS.

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Les horaires atypiques sur certains métiers (travail de nuit, le week-end, travail soumis à des horaires en discontinus...) complexifient l'articulation des temps de vie professionnels et personnels, et exacerbent les problèmes de mobilité. Les salariés sont de plus en plus attachés au respect de cet équilibre, notamment depuis la crise sanitaire liée au Covid-19.</p> <p>Si un certain nombre d'activités ne peuvent se passer de ces horaires atypiques, d'autres activités, notamment les services aux organisations, doivent pouvoir évoluer vers des modèles plus en phase avec les attentes des salariés concernés.</p> <p>Les donneurs d'ordre publics doivent faire évoluer leurs pratiques et impulser une dynamique d'exemplarité.</p>	<p>3.2 Apporter une vigilance particulière sur les horaires atypiques :</p> <p>- agir pour faire évoluer les usages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pour les collectivités et donneurs d'ordre publics, en s'appuyant sur les cahiers des charges passés avec des prestataires de service <input type="checkbox"/> Sensibiliser les acheteurs de services aux entreprises sur la problématique des horaires atypiques. <p>- agir sur les freins périphériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Développer des offres de transport à la demande en horaires décalés, en lien avec les collectivités <input type="checkbox"/> Soutenir les structures d'accueil de la petite enfance, les accueils périscolaires et les crèches à horaires décalés.
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Dispositifs</u> : Marchés publics, cahiers des charges, contrats de territoire.</p>	

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Développement des applications métiers, « management algorithmique », essor de l'intelligence artificielle... Toute l'économie est entrée dans l'ère du numérique qui rend possible le travail à distance pour certaines activités. Les nouvelles technologies numériques sont devenues incontournables dans de nombreux secteurs d'activité. Elles pèsent sur les conditions d'exercice de l'activité professionnelle et peuvent atténuer la frontière entre vie professionnelle et personnelle.</p>	<p>3.3 Accompagner les actifs dans la transformation numérique du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Former tout au long de la vie aux transformations techniques, numériques, technologiques... ❑ Lutter contre l'illectronisme en accompagnant le diagnostic et en facilitant le recours aux dispositifs tel que Cléa en communiquant et faisant leur promotion => étude illectronisme ❑ Développer les politiques RH visant à renforcer le collectif dans le contexte de développement du télétravail et du travail hybride en portant une attention particulière à l'encadrement intermédiaire. ❑ Promouvoir le droit à la déconnexion auprès des employeurs et des salariés (loi du 2 août 2021). ❑ Inciter à construire collégialement des chartes ou des accords de télétravail pour permettre de conserver l'esprit et la cohésion d'équipe ainsi qu'une organisation efficiente pour la structure en visant le bien-être et l'efficacité au travail.
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Acteurs</u> : ARACT, DREETS, Transition pro (CLEA), OPCO.</p>	

CONSTATS	PRECONISATION
<p>Dans le contexte de développement du travail hybride alliant télétravail et présentiel, les tiers-lieux présentent plusieurs avantages par rapport à l'exercice du travail à domicile : organisation du travail souple tout en garantissant une meilleure séparation entre vie professionnelle et vie personnelle, conditions de travail optimales, accès à des équipements adéquats, ergonomie du poste de travail, moindres risques d'isolement. Les tiers-lieux représentent autant d'opportunités de mutualisation.</p>	<p>3.4 Favoriser le développement et l'utilisation des tiers-lieux sur l'ensemble du territoire régional, via les outils de planification et les contrats de territoire.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Inciter les entreprises à faciliter l'accès de leurs salariés / d'autres salariés à des espaces de travail partagés. <input type="checkbox"/> Honorer les objectifs de développement des tiers-lieux dans les documents d'urbanisme. <input type="checkbox"/> Orienter le soutien régional aux tiers-lieux dans le cadre des contrats de territoire en veillant à l'équilibre territorial avec leur harmonisation géographique (territoires loin des zones urbaines et des zones de transports collectifs).
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Outils</u> : SRADDET, SCoT, PLUi</p> <p><u>Dispositifs</u> : contrats de territoire.</p> <p><u>Acteurs</u> : EPCI, communes, Région (en cofinancement).</p>	

4.4. Axe thématique n°4 « S'appuyer sur le dialogue social et agir pour la qualité de vie au travail »

CONSTATS	PRECONISATIONS
<p>La Région Pays de la Loire et l'État ont signé en juin 2023 un protocole de préfiguration de France Travail prévoyant leur coopération sur les sujets de formation et de services aux entreprises. Le lancement de France Travail représente une opportunité pour renforcer la concertation territoriale sur les enjeux du rapport au travail et pour travailler à la convergence des outils.</p>	<p>4.1 Renforcer le dialogue social territorial sur les enjeux liés au nouveau rapport au travail avec la mise en place de France Travail.</p> <p>4.2 L'organisation du travail et du temps de travail doit devenir un véritable objet de dialogue social.</p> <p>Dans ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre appui sur les instances de concertation régionale (CREFOP, CARIF-OREF...). - S'appuyer sur les expériences réussies - Rendre possible l'innovation au sein des organisations
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Acteurs</u> : Région, Etat, partenaires sociaux, Pôle Emploi, CREFOP, CARIF-OREF.</p>	

CONSTATS	PRECONISATION
<p>L'intérêt porté à la réputation et à la responsabilité sociétale des entreprises et des organisations trouve un écho auprès de nombreux actifs en quête de sens et attachés à mettre en</p>	<p>4.3 Encourager les employeurs à mettre en place un baromètre social de leur organisation et sensibiliser les salariés sur cet outil.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour mesurer le climat interne d'une entreprise ou d'une organisation et recueillir l'expression des salariés, le baromètre social représente, entre autres, un outil pertinent. Il permet alors d'identifier les points forts d'une organisation, de

adéquation leur activité professionnelle avec leurs valeurs.

Conscients de ces enjeux, de nombreux employeurs ont d'ores et déjà engagé des actions pour renforcer leur responsabilité sociétale et les relations sociales au sein de leur organisation. Plusieurs outils peuvent permettre d'agir en ce sens comme la mise en place de baromètres sociaux ou de rapports d'étonnement.

cibler les problématiques et d'engager, à travers le dialogue social, les axes d'amélioration adéquats pour améliorer la qualité de vie au travail, la santé au travail et les conditions de travail.

- Permettre aux entreprises de faire appel à des diagnostics longs et à un accompagnement pour réorganiser le travail en lien avec les représentants du personnel en abondant en ce sens les dispositifs existants (PCRH...)

4.4 Développer des outils et des méthodes se basant sur des partages d'expérience :

- Le rapport d'étonnement : rédigé par un nouveau collaborateur après sa prise de fonction, le rapport d'étonnement est une source d'évaluation des processus interne des entreprises et des organisations. Il peut couvrir différents aspects et permet de recueillir des éléments importants sur la culture d'entreprise et d'évaluation de la politique d'intégration.
- L'entretien de départ et de transmission de savoir : permet d'identifier les raisons du départ, de transmettre les compétences et de maintenir le lien avec les « anciens ».
- Le dispositif « Vis ma vie » et le mécénat de compétences.

4.5 Conditionner les aides de la Région aux entreprises sur les investissements et l'innovation à l'existence d'un volet sur les conséquences sur le travail.

QUELQUES LEVIERS

Acteurs : partenaires sociaux, ARACT, chambres consulaires.

CONSTATS	PRECONISATION
<p>La pénibilité du travail a évolué, d'une part grâce aux évolutions technologiques d'autre part avec la tertiarisation de l'activité. Même si la pénibilité physique existe toujours, ce sont désormais les risques psychosociaux qui sont la première cause des arrêts de longue durée. Cette souffrance au travail traverse tous les niveaux d'emplois y compris des catégories jusqu'alors moins impactées : les moins de 30 ans et les cadres. Les évolutions de l'organisation du travail, son intensification, la part croissante du télétravail sont autant de facteurs de risques à prendre en considération. Les acteurs (CPRIA, ARACT, services de santé au travail, etc.) sont tous engagés au côté des entreprises mais on constate un manque de moyens et des actions trop disséminées.</p>	<p>4.6 Le Plan Régional pour la Santé au Travail, porté par le CROCT, doit prendre en compte dès à présent l'augmentation des risques psychosociaux, notamment sur le champ du télétravail, tant sur le volet observation que de l'organisation des actions de prévention dans un contexte de moyens contraints.</p> <p>Un plan d'action doit être construit afin de toucher les entreprises ligériennes concernées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Travailler à la compréhension et à la mise en lumière des risques issus des nouvelles organisations du travail et notamment de la banalisation du télétravail et diffuser l'information aux acteurs sociaux économiques ligériens <input type="checkbox"/> Œuvrer pour une complémentarité des actions de prévention des risques menées par les différents acteurs auprès des entreprises et organisations et travailler à la mutualisation des moyens quand cela s'avère nécessaire <input type="checkbox"/> Travailler à l'évaluation des actions en prenant en compte leur effet différé.
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Acteurs</u> : CPRIA, ARACT, services de santé au travail, OPCO, chambres consulaires.</p>	

4.5. Axe thématique n°5 « Promouvoir des organisations de travail fondées sur la coopération »

CONSTATS	PRECONISATION
<p>L'encadrement se trouve aujourd'hui confronté à une demande d'horizontalité dans les relations de travail. De nouvelles formes de management émergent. Elles mettent en avant l'accompagnement individualisé, le conseil et les démarches collaboratives. L'inclusion dans un collectif et le fait d'être associé à la prise de décision sont des composantes essentielles de la qualité de vie au travail.</p> <p>Le diplôme initial reste un élément fort qui marque les carrières, sa nécessaire prise en compte ne doit pas s'opposer à la reconnaissance des compétences et des qualifications acquises par l'expérience pour permettre une évolution dans le parcours professionnel.</p> <p>Une attention particulière doit être portée à l'encadrement intermédiaire : fortement impacté par les tensions entre les attentes des collaborateurs et celle de la direction, n'ayant souvent pas la main sur le mode d'organisation et dont les fonctions sont potentiellement concurrencées par les évolutions organisationnelles et technologiques.</p>	<p>5.1 Tendre vers la co-construction au cœur de la gouvernance des organisations de travail nourrissant le dialogue social</p> <p>Encourager les entreprises à mettre en place de façon concertée puis affirmer publiquement leur raison d'être (ex : entreprise à mission), ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de leurs activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Encourager les managers à définir un « un nouveau pacte de gouvernance » avec leur équipe, basé sur la confiance a priori de la part du manager et un contrôle a posteriori, et sur le soutien professionnel <input type="checkbox"/> Développer le management participatif et le travail collectif au sein d'équipes à taille humaine. <input type="checkbox"/> Permettre et encourager les initiatives <input type="checkbox"/> Former les salariés à la connaissance économique, sociale et environnementale <input type="checkbox"/> Diffuser et expliquer les résultats économiques aux salariés

QUELQUES LEVIERS

Dispositifs : DINAMIC +, CAPEA RH, PCRH.

Acteurs : ARACT, chambres consulaires, organisations professionnelles.

CONSTATS	PRECONISATIONS
<p>De plus en plus d'actifs entendent diversifier leurs parcours professionnels à travers différentes expériences et en variant les environnements professionnels. Les groupements d'employeurs et les entreprises de travail à temps partagé peuvent répondre à ces aspirations. Ils permettent aux entreprises de partager du personnel tout en ayant un objectif de sécurisation des parcours professionnels des salariés.</p>	<p>5.2 Promouvoir les groupements d'employeurs au niveau régional</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Accompagner la structuration et la pérennisation des groupements d'employeurs existants en région.<input type="checkbox"/> Fixer des objectifs d'accompagnement des groupements d'employeurs dans les contrats d'objectifs et de moyens (COM) des OPCO. <p>5.3 Promouvoir les collectifs d'entreprises au niveau régional</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Partager des chantiers
<h2>QUELQUES LEVIERS</h2>	
<p><u>Acteurs</u> : Groupements d'employeurs, réseau consulaire.</p>	

CONSTATS	PRECONISATION
<p>La mutualisation inter-entreprises est sources d'efficience et d'attractivité. Elle peut notamment permettre de proposer des services que ne pourrait proposer une entreprise seule (conciergerie, aide à la recherche de logement, appui dans les démarches administratives, aide à la recherche de crèches, etc.).</p>	<p>5.4 Sensibiliser les employeurs sur les enjeux de mutualisation et de partage inter-entreprises pour favoriser l'accès au marché du travail et lever les freins à l'emploi favoriser les réseaux, encourager l'interconnaissance entre entreprises de nature et de taille différentes au sein des écosystèmes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Développement le covoiturage inter-entreprises. <input type="checkbox"/> Proposer des services de conciergerie inter-entreprises. <input type="checkbox"/> Accès au logement/travail conjoint/garde enfant/ mobilité/...
QUELQUES LEVIERS	
<p><u>Acteurs</u> : CLEFOP, EPCI, chambres consulaires, collectifs et clubs d'entreprise.</p>	

Conclusion

« S'intéresser au rapport au travail, c'est appréhender l'intensité de l'expérience que vivent les individus pour s'en réjouir ou pour s'en plaindre. L'expérience de travail permet à la fois de construire quelque chose de soi, d'œuvrer dans un cadre collectif et de faire société. »

Florence OSTY, sociologue

Les évolutions multifactorielles du rapport au travail

Les questionnements autour des évolutions du rapport au travail ne sont pas sans nuances ni ambivalences. Ils ne sauraient se réduire à une image manichéenne d'une implication professionnelle inconditionnelle ou, à l'inverse, d'une distanciation du travail irrévocable.

Le rapport au travail évolue au gré des aspirations sociétales et de l'évolution des modèles économiques et organisationnels, ainsi que de la conjoncture économique de la région.

Appréhender les évolutions du rapport au travail, c'est réinterroger la centralité du travail dans nos vies et dans la société. C'est s'intéresser à la vie des organisations de travail mais également à l'ensemble des dimensions qui gravitent autour du travail : se déplacer, se loger, s'engager, se divertir... Questionner le rapport au travail, c'est en effet ouvrir une réflexion sur l'articulation entre travail et citoyenneté.

Le travail répond à des aspirations individuelles. Il revêt également une dimension économique, en ce sens qu'il permet de se procurer des moyens d'existence. Le travail repose aussi sur des relations humaines et la sociabilité. Il permet la création de richesses.

Les organisations du travail connaissent des évolutions accélérées notamment en raison des évolutions technologiques (travail à distance, dématérialisation, développement du numérique, intelligence artificielle, etc.).

Ces évolutions impactent le travail et peuvent contribuer à réduire l'autonomie des travailleurs, les isoler. Ces changements accélérés doivent être anticipés et accompagnés pour éviter qu'ils ne provoquent une perte de sens et une dégradation des conditions de travail.

Tout au long de ce rapport, nous nous sommes appuyés sur la notion de travail décent telle que définie par l'OIT. **Le sujet de la rémunération nécessaire et suffisante est un enjeu primordial. Ce sujet est au cœur du dialogue social.** Face aux bouleversements en cours et à venir, dont les choix stratégiques liés à la transition écologique, la question du partage de la valeur reste posée. La crise sanitaire liée au Covid-19 a joué un rôle de catalyseur mais les évolutions du rapport au travail sont bien antérieures à la crise sanitaire et nécessitent d'être abordées au-delà de cet effet conjoncturel.

De nouvelles attentes des actifs

Les aspirations des actifs ligériens au travail se renouvellent :

- La recherche d'un plus grand équilibre entre vie professionnelle et personnelle s'affirme et vient questionner les rythmes de travail ;
- Les attentes sur le contenu et la finalité du travail ;
- Les attentes individuelles, qui s'expriment de plus en plus ouvertement et directement, percutent les collectifs de travail ;
- La quête de sens et d'autonomie se manifeste dans des trajectoires professionnelles de plus en plus diversifiées ;
- Le travail décent et la qualité de vie au travail sont perçus comme des conditions indispensables pour se réaliser et s'épanouir professionnellement ;
- Le télétravail vient interroger l'équité et le sens du collectif de travail.

L'inscription du travail dans les parcours de vie

Le travail s'inscrit dans une logique de parcours. Au-delà de la formation, il convient de porter une attention toute particulière à la phase d'entrée dans le monde du travail qui représente un moment marquant pour les jeunes qui souvent ont tout à découvrir de la réalité du travail. Que cette première expérience se fasse dans le cadre d'un job d'été, d'un emploi d'appoint pendant les études, dans le cadre de l'apprentissage ou après une formation initiale, la notion d'accueil, les parcours d'intégration, la mise en place d'un tutorat/mentorat par exemple peuvent contribuer à la réussite de cette entrée dans le monde du travail.

Tout au long de la vie active, le parcours est jalonné des étapes importantes : mobilité professionnelle et/ou géographique, formation continue, montée en compétence... La notion de « carrière » se transforme au profit de celle de parcours rythmé par les événements qui surviennent dans la vie professionnelle et personnelle. Une attention particulière doit être portée pour permettre à chacun de trouver ou retrouver un travail qui réponde à ses aspirations.

Au même titre que l'entrée dans la vie active, la fin de parcours professionnel représente un moment critique. Elle requiert d'être anticipée et accompagnée, tant à titre personnel que pour le collectif de travail à travers la transmission des savoirs et le lien intergénérationnel. L'enjeu est de permettre à chacun de pouvoir aller au bout de son parcours professionnel dans les meilleures conditions.

De nouveaux enjeux pour les employeurs, les organisations et la société

L'activité même de toutes les structures employeuses repose sur le travail des personnes qui les constituent. Le sujet du rapport au travail est donc un enjeu vital pour les structures et les réponses aux attentes doivent s'intégrer à l'équation économique de chacune d'entre elle. En effet, c'est un enjeu majeur pour toutes les organisations, publiques comme privées, lucratives et non-lucratives, qui doivent assurer la pérennité des modèles économiques et répondre aux attentes de la société. **Aujourd'hui, ces enjeux viennent questionner les organisations de travail et les pratiques managériales.**

Les auditions menées dans le cadre de cette étude convergent vers la nécessité :

- **de « travailler, produire et consommer autrement »,**
- **de développer des organisations fondées sur la co-construction, la coopération et la mutualisation.** Les employeurs disposent de leviers pour pouvoir répondre et faire vivre les transitions actuelles et à venir (sociétales, sociales, environnementales, numériques...) qui ont été amplifiées par les récentes crises ;
- **d'assurer le bien-être et la santé au travail de l'ensemble des travailleurs, et d'enrichir le contenu du travail.**

Les spécificités ligériennes à prendre en compte

Même si les évolutions du rapport au travail touchent l'ensemble des régions françaises, les Pays de la Loire, par leurs spécificités économiques et sociales, se trouvent concernés par certaines singularités dans ces évolutions, notamment la saisonnalité, l'intérim, le travail à temps partiel (notamment féminin) et les flux de population, au sein desquels les questionnements portant sur les évolutions du rapport au travail n'ont jamais été aussi prégnants (cf. page 29).

Son cadre de vie favorable aux activités de nature et aux loisirs peut être propice à la recherche d'un plus grand équilibre entre vie professionnelle et personnelle¹²⁹.

Son attractivité économique et territoriale pèse sur les attentes des actifs ligériens. Sous l'effet de la périurbanisation, l'accès au logement à proximité du lieu de travail est rendu difficile et les déplacements domicile-travail s'allongent. La garde d'enfant constitue une autre problématique à gérer pour certains actifs. Ces enjeux sont particulièrement prégnants en Pays de la Loire. Ils pèsent sur le rapport au travail car ils se situent au cœur de la problématique d'articulation des temps de vie personnels et professionnels.

De même, dans une région où le taux de chômage est nettement inférieur à la moyenne nationale, la dynamique du marché du travail en Pays de la Loire entre en résonance avec les évolutions du rapport au travail. Cette conjoncture économique a une incidence sur le recrutement (attractivité) et le post-recrutement (turnover, fidélisation) même si les évolutions du rapport au travail s'inscrivent dans un mouvement de fond. Au-delà des fluctuations conjoncturelles, les perspectives démographiques de la région, où s'amorce un vieillissement de la population, pose la question de la contraction de la population active dans les années à venir. L'attractivité du travail va être durablement centrale pour le dynamisme économique et social de la région.

La Région dispose de nombreux leviers pour mobiliser les acteurs sur la question des évolutions du rapport au travail. Cheffe de file en matière de développement économique, sa relation aux entreprises et les aides

¹²⁹ Certains employeurs ligériens mettent particulièrement en valeur le cadre de vie dans leur stratégie de communication et de recrutement à l'instar de la Ville de La Baule qui l'avance derrière le slogan « Vivre et travailler au pays des vacances ». Déployée à l'été 2023, cette campagne de communication figure notamment une scène de réunion de bureau sur la plage de La Baule.

accordées notamment pour accompagner des transitions profondes (écologique, numérique) lui confère un pouvoir d'incitation évident. C'est également le cas des compétences régionales en matière d'orientation et de formation.

Quels rôles possibles pour la Région Pays de la Loire ?

Sensibilisation et animation des acteurs dans le cadre des instances partenariales (instances liées à France Travail, réunions de pilotage du SRDEII...)

Porter une vision stratégique auprès des acteurs économiques dans le cadre du SRDEII

S'appuyer sur l'agence de développement Solutions&Co pour accompagner et sensibiliser les entreprises



Agir dans le cadre des cahiers des charges des marchés publics (notamment sur les horaires atypiques)

Mobilisation des dispositifs régionaux (DINAMIC+, contrats de territoire...)

Le CESER invite donc la Région Pays de la Loire et les acteurs socio-économiques à s'emparer de l'étude et de ses préconisations sur le rapport au travail en Pays de la Loire. Le travail tient une place importante dans la vie de chacun et intéresse donc toutes les composantes de la société ligérienne. Par cette étude, le CESER apporte sa contribution à une réflexion qui reste en perpétuelle évolution.

Annexe : les Objectifs de développement durable et leurs articulations avec les enjeux d'évolution du rapport au travail

Trois des 17 Objectifs de développement durable (ODD) sont plus particulièrement articulés autour des enjeux liés aux évolutions du rapport au travail. Il s'agit des ODD¹³⁰ :

- **N°8 : Travail décent et croissance économique** : le travail décent est la possibilité pour chacun d'obtenir un travail productif et convenablement rémunéré, assorti de conditions de sécurité sur le lieu de travail, d'une protection sociale pour sa famille. Il donne aux individus la possibilité de s'épanouir et de s'insérer dans la société. La persistance du manque de possibilités de travail décent, d'investissements insuffisants et de sous-consommation provoque l'érosion du contrat social de base sous-jacent aux sociétés démocratiques : assurer à tous une part des fruits du progrès.
- **N°9 : Industrie, innovation et infrastructure** : la croissance économique, le développement social et la lutte contre les changements climatiques dépendent fortement des investissements dans les infrastructures, le développement industriel durable et le progrès technologique.
- **N°10 : Inégalités réduites** : les inégalités persistent à travers le monde, dans les pays et d'un pays à l'autre. Les inégalités constituent une menace pour le développement économique et social. Elles impactent la réduction de la pauvreté et sapent le sentiment d'accomplissement et l'estime de soi des individus.
- **N°12 Consommation et production durables** : si nous ne prenons pas de mesures pour modifier nos modes de consommation et de production, nous endommagerons notre environnement de façon irréversible.

¹³⁰ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/pourquoi-est-ce-important/>

Annexe : l'action des acteurs institutionnels et socio-économiques en région Pays de la Loire

Les dispositifs de la Région, de l'Etat et des collectivités

Dans le cadre de ses compétences et notamment de son **chef de filât en matière de développement économique**, la Région Pays de la Loire déploie un certain nombre de dispositifs auprès des acteurs économiques régionaux qui entrent en résonance avec les enjeux d'évolutions du rapport au travail. Au-delà de la transformation des outils de production, il s'agit en particulier d'accompagnements dans la **professionnalisation de la fonction RH** mais également d'**accompagnements aux changements organisationnels**

Sans être exhaustif, le panorama des dispositifs présentés ci-après donnent à voir certains de ces soutiens déployés avec le réseau consulaire.

Dinamic +

Animé par le réseau consulaire, Dinamic + a pour objectif d'aider les PME régionales dont le chiffre d'affaires est inférieur à 8 M€, engagée dans une démarche de structuration, d'amélioration de leur performance ou d'innovation pour gagner en compétitivité.

Depuis 2021, un appui de Bpifrance est assuré auprès de la CCI Pays de la Loire pour les entreprises de 5 à 8 M€ de chiffre d'affaires en termes de **méthodes, bonnes pratiques et encadrement conseil**.

DINAMIC+ comporte plusieurs parcours dont un **parcours performance interne** qui apporte du conseil en management et organisation :

- Gestion de la production,
- Management des affaires et des projets,
- Contrôle de gestion,
- Optimisation des systèmes d'information,
- Préparation à la certification ISO90001¹³¹,
- ...

Ce dispositif a permis d'accompagner plus de 1 600 entreprises.

¹³¹ La norme ISO 9001 est la norme du management de la qualité. Elle apporte des garanties en termes de qualité organisationnelle au sein de tout type de structure. La certification ISO 9001 consiste à apporter la preuve qu'un système d'amélioration continue a été mis en place au sein de la structure

Pays de la Loire Conseil

Ce dispositif vise à faciliter le recours par les TPE-PME aux services de **conseils extérieurs** sur des thématiques structurantes, notamment :

- **Ressources humaines dans une étape clé de la vie de l'entreprise (transmission, croissance externe, changement d'échelle) :**

- Étude stratégique des ressources humaines,
- Étude sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP),
- Audit et conseil pour la mise en place d'une marque employeur,
- Étude pour l'organisation de la fonction « ressources humaines ».

- **Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :**

- Diagnostic et définition d'un plan d'actions RSE.

Dans le cadre de Pays de la Loire Conseil, la Région accompagne les entreprises qui se transforment dans une démarche globale prenant en compte l'impact environnemental, social et sociétal de leurs activités en soutenant la mise en place de démarches RSE.

La Région soutient le dispositif de prêts « Pays de la Loire Entrepreneurs Engagés », porté par France Active PDL, qui s'adresse aux entreprises de l'ESS et aux entreprises engagées dans une démarche RSE. En concertation avec les réseaux de l'innovation, elle soutient, via un accompagnement par prêt et subvention, les démarches d'innovation sociale qui contribuent au développement économique, en s'adossant à des problématiques sociales.

Enfin la Région confie à Audencia Nantes la responsabilité d'animer, en partenariat avec le Comité 21, une démarche afin d'inciter les entreprises, et tout particulièrement les TPE et PME, à formaliser, structurer et améliorer leur démarche RSE. Cette démarche s'appuie sur un référentiel régional partagé adapté aux entreprises du territoire, et notamment les PME-TPE.

Appel à manifestation d'intérêt (AMI) Industrie du Futur

L'AMI Industrie du Futur accompagne, étape par étape, la **transformation de l'outil de production** (robotisation, numérisation, organisation des flux ...) de PME industrielles ne maîtrisant pas encore les procédés de l'usine 4.0.

Dans ce cadre, il propose un accompagnement aux différentes phases d'un parcours de transformation : Diagnostic-Etude de faisabilité (volet 1), Intégration-Test (volet 2), Déploiement opérationnel-Investissement (volet 3).

Dans le cadre du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII) voté en mars 2022, la Région a souhaité que le Plan pour l'Industrie du Futur adopté en 2017 soit poursuivi. Ce Plan a permis d'accompagner plus de 1 000 entreprises industrielles ligériennes en cinq ans, dont 300 dans le cadre du dispositif, d'Appel à Manifestation d'Intérêt – AMI Industrie du Futur.

Pays de la Loire Parcours Entrepreneurs

Le dispositif en faveur des demandeurs d'emploi, « Pays de la Loire Parcours Entrepreneur », propose un accompagnement depuis la préparation ante-crédit, les formations éventuelles, la construction du modèle d'affaires et du prévisionnel budgétaire, jusqu'au financement et au suivi post création. L'objectif est d'aider à construire les projets d'entrepreneuriat afin de favoriser la pérennité et le développement des entreprises.

La réalisation des prestations est assurée, pour le compte de la Région, par des opérateurs locaux, professionnels de l'accompagnement et du financement de la création d'entreprise (BGE, CerFrance, France Active).

Création / reprise d'entreprises

La Région agit avec les réseaux locaux de financement à la création - reprise d'entreprise qui proposent des appuis financiers aux créateurs/repreneurs d'entreprise ainsi qu'un accompagnement de l'entrepreneur. La Région abonde des fonds de prêts d'honneur et de garantie des associations aux côtés de financeurs privés et eu égard à l'intervention conjointe de Bpifrance.

Début septembre 2022, 1 114 porteurs de projets suivaient le Parcours dont 352 qui avaient déjà créé leur entreprise.

Démarche « se fournir en Pays de la Loire »

Les crises économiques, sociales et sanitaires mettent en avant de nouveaux enjeux, au premier rang desquels la transition écologique, la réindustrialisation des territoires ou encore la relocalisation des achats. La Région apporte son soutien aux programmes collectifs susceptibles de répondre à ces enjeux, qu'ils soient portés par un donneur d'ordre, un syndicat professionnel ou encore une chambre consulaire.

L'action "Se Fournir en Pays de la Loire" pilotée par Solutions & Co et associant le Pôle Achats Supply Chain Atlantique (PASCA,) vise à proposer aux entreprises des alternatives en matière d'achat local.

Orientations du SRDEII 2022-2028

Prendre en compte les nouveaux impacts de la transition écologique dans les entreprises

Au-delà des thèmes majeurs de la décarbonation, de l'énergie et de l'économie circulaire, la Région entend aider les entreprises à se préparer à de nouveaux défis issus de l'impact du changement climatique.

Comme prévu dans le SRADDET, la zéro artificialisation nette imposera une frugalité foncière mais également un travail sur la réversibilité (des espaces, immobilière ou réglementaire) ou la renaturation des espaces des entreprises.

Soutenir les territoires pour la création de tiers-lieux et de nouveaux espaces de travail

La notion de tiers-lieu s'est popularisée, entraînant une croissance des sollicitations, notamment de la part de nouveaux acteurs (collectivités locales...), et ce tout particulièrement sur la phase d'émergence des projets.

La région comprend des projets de plus en plus matures, ainsi qu'un nombre croissant de tiers-lieux en activité. Les EPCI s'impliquent de plus en plus fortement dans ces projets selon des modalités différentes.

Au titre de sa politique territoriale, La Région Pays de la Loire actionne deux leviers pourront pour accompagner les territoires :

- Les contrats avec les EPCI qui pourront porter sur des projets d'acquisitions, rénovation, aménagement des projets de tiers-lieux.
- Les aides aux communes et centralités pour lesquelles des projets de tiers-lieux seraient identifiés.

La Région agit conjointement aux cotés de l'Etat et ses directions et opérateurs en région (DREETS, ARACT) qui portent des dispositifs d'accompagnement des acteurs économiques notamment dans les champs de **l'amélioration des conditions de travail** et de **prestations de conseil en ressources humaines**.

Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH)

Cofinancée par l'Etat, la Région Pays de la Loire et le cas échéant les OPCO, la Prestation de Conseil en Ressources Humaines (PCRH) permet à une entreprise, ou à un collectif d'entreprises, de bénéficier d'un **accompagnement personnalisé en ressources humaines**. La marque employeur fait partie des axes qui peuvent être travaillés dans ce cadre.

Le **nouveau dispositif "PCRH +"** a spécifiquement pour objectif de répondre aux tensions de recrutement en proposant des prestations de conseil aux PME ligériennes rencontrant ces difficultés.

Nombre d'entreprises bénéficiaires du dispositif en Pays de la Loire : **978**

Répartition des financements



Thèmes abordés* (nombre de récurrences)



*Une entreprise peut aborder plusieurs thèmes dans une même prestation

Source : données DREETS Pays de la Loire, du 04/06/2020 au 31/05/2023

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT)

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) est un dispositif d'aide publique gérée par l'ANACT et ses agences régionales (ARACT), par délégation du ministère du travail.

Le FACT attribue des subventions pour promouvoir et soutenir des **projets d'expérimentation ou d'innovation** conduits par ou pour des PME en faveur de l'amélioration des conditions de travail.

En 2023, les appels à projets portent sur les enjeux suivants :

- « Mieux négocier collectivement les conditions de travail dans les TPE-PME ou au niveau des branches »
- « Prévention des risques et QVCT dans l'industrie »
- « Améliorer l'attractivité des entreprises en agissant conjointement sur les conditions de travail et d'emploi »

Un exemple de projet FACT soutenu en Pays de la Loire :

L'U2P des Pays-de-la-Loire a été lauréat en 2021 de l'appel à projet du FACT « accompagnement des transitions écologiques, économiques et sociales ».

Parmi elles, les difficultés de recrutement et de fidélisation ont pu y être abordées de façon renouvelée à travers le recours au dialogue social dans les TPE en y ancrant la RSE comme levier pour mieux prendre en compte les nouvelles attentes des salariés. La volonté du chef d'entreprise de consulter les salariés pour améliorer leurs conditions de travail, de les associer à un projet stratégique de transition écologique de prendre en compte leur souhait de concilier les temps professionnels et personnels, de construire ensemble ... sont autant de thématiques susceptibles de nourrir ce dialogue social de proximité et de répondre à la recherche de sens au travail.

Appel à projets FSE de la DREETS Pays de la Loire

Dans le cadre du Fonds social européen (FSE+) 2021-2027, la DREETS Pays de la Loire propose un appel à projets afin de promouvoir la participation équilibrée des femmes et des hommes au marché du travail, l'égalité des conditions de travail et un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée, y compris grâce à l'accès à des services de garde d'enfants abordables et à des services de prise en charge des personnes dépendantes.

Actions visées :

- **Actions visant à renforcer l'égalité professionnelle et salariale et la mixité des métiers :**
 - Mesures RH collectives favorisant l'égalité salariale et professionnelle (recrutement, formation, adaptation des conditions de travail, mobilité, politique de promotion et de rémunération).
 - Promotion de la parité femmes-hommes dans les nouveaux métiers et filières des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques, dont le numérique.
- **Actions visant à faciliter l'articulation des temps de vie**, par exemple promotion et mise en œuvre du télétravail, d'offres de services.
- **Actions visant à faciliter l'accès à des modes de garde d'enfants** via des groupements d'entreprise, le déploiement d'une offre de service de collectivité...
- **Actions visant à améliorer l'accès et le maintien en emploi des aidants**, notamment via des services de prises en charge des personnes dépendantes.

La plupart de ces **dispositifs sont déployés avec l'appui des chambres consulaires** (chambre des métiers et de l'artisanat, chambre de commerce et d'industrie, chambre d'agriculture), dont la mission est l'accompagnement de l'entreprise et du chef d'entreprise tout au long de son parcours.

Les chambres consulaires, sont des établissements public d'Etat qui regroupent les acteurs économiques (entrepreneurs, artisans, commerçants, agriculteurs). Elles sont dirigées par des membres élus par et parmi leurs pairs. Elles ont pour but d'accompagner leurs ressortissants pour la création et le développement de leur activité, de soutenir le développement économique local et de mettre des services à la disposition des entreprises.

Leur implication auprès du chef d'entreprise avec la mise en place de **dispositifs de diagnostic, de conseils et de formation**, font des chambres consulaires des acteurs de première importance pour accompagner les TPE face aux évolutions du rapport au travail, notamment en renforçant leur compétences RH.

Les actions des instances partenariales territorialisées (CREFOP...)

Le Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP) est une **instance de concertation régionale**.

Le CREFOP est chargé des fonctions de diagnostic, d'étude, de suivi et d'évaluation des politiques nécessaires pour assurer la **coordination** entre les acteurs des politiques d'orientation, de formation professionnelle et d'emploi et la cohérence des programmes de formation dans la région.

En Pays de la Loire, le secrétariat du CREFOP et de ses commissions est assuré par le Cariforef des Pays de la Loire.

- La commission « Mutations économiques et continuité professionnelle » est le lieu de concertation préalable, de suivi et d'évaluation des actions de **Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)**.
- La commission « Orientation et territoires » est un lieu d'échanges, de suivi et d'évaluation des actions conduites en matière d'**orientation et de lutte contre le décrochage**.
- Le groupe de travail OPCO & Transitions pro est un espace d'échange qui traite notamment des questions de **mobilité intersectorielle** : identification des secteurs de départ (emplois en diminution) et des secteurs d'arrivée (emplois en tension). Il permet de croiser les informations sur la situation de l'emploi par secteur, les tensions de recrutement, les besoins en compétences.

En Pays de la Loire, le CREFOP est décliné localement dans le cadre des 18 **Comités locaux de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CLEFOP)** qui permettent d'articuler les réponses et les acteurs au plus près des besoins de chaque territoire.

Dans chaque territoire, le CLEFOP pilote le plan d'actions territorial. Plusieurs groupes de travail coconstruisent et mettent en œuvre des actions répondant aux problématiques locales. Ils sont des instances privilégiées pour coordonner le déploiement territorial des dispositifs nationaux et régionaux précités.

Les CLEFOP comportent une singularité ligérienne : ils englobent les structures du Service public de l'emploi (SPE) et du Service public régional de l'orientation (SPRO).

Les initiatives locales des acteurs socio-économiques ligériens

Engagement RSE

La Fédération Française du Bâtiment (FFB) a mis en place la démarche « **bâtitseur Responsable** » qui permet à l'entreprise de **s'autoévaluer** afin d'éditer un rapport RSE personnalisable et de signer la charte RSE.

A travers cette démarche, les entreprises du bâtiment s'engagent à intégrer durablement les enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités et dans leurs relations avec les parties prenantes.

Web-série de promotion des métiers

Au moment où le rapport au travail évolue fortement, le groupement d'employeurs VENETIS a lancé une **web-série** « **Liberté, Diversité, Temps partagé !** » qui donne la parole à 6 salariés, aux personnalités et aux parcours de vie différents, pour **raconter ce qu'ils vivent au quotidien**, mettre en lumière les raisons qui les ont conduits à travailler autrement et à choisir le temps partagé.

Job Académie (FACE)

La Job Academy est une action collective qui permet d'accompagner des demandeurs d'emploi dans leurs recherches d'emploi ou de formation, d'instaurer une dynamique de groupe et de participer à rétablir la confiance en soi. Elle se compose d'ateliers collectifs animés par des professionnels et des partenaires, sur une durée de plus de 5 semaines et d'un parrainage individuel pouvant aller jusqu'à 6 mois par un adhérent du Club FACE (Cadre, RH, salarié). Le Club Face Le Mans-Sarthe organise deux sessions par an.

Les midis de l'emploi

Lancés en avril 2022, dans la dynamique de la conférence sociale régionale, Les Midis de l'emploi et de la formation proposent chaque mois aux employeurs des Pays de la Loire de courtes **séquences d'informations pratiques** sur les dispositifs, aides et solutions à leur disposition afin de favoriser l'emploi et le recrutement

Les Midis de l'emploi et de la formation sont **animés par cinq organisations interprofessionnelles et multi-professionnelles** partenaires des Pays de la Loire en réponse aux problématiques de recrutement et d'attractivité des métiers :

- le Mouvement des entreprises de France (Medef),
- la Confédération des petites et moyennes entreprises et du patronat réel (CPME),
- l'Union des entreprises de proximité (U2P),
- l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes),
- la Fédération régionale des syndicats d'exploitants agricoles (FRSEA).

Réseau Entreprendre

Réseau Entreprendre Pays de la Loire est une association de chefs d'entreprise qui s'engagent bénévolement pour accompagner des créateurs et des repreneurs dans les Pays de la Loire.

Avec un accompagnement de 2 ans et plus, ils leur font bénéficier de leur expérience, de leur réseau et de financements.

Réseau Initiative

Initiative Pays de la Loire fédère sur la région des Pays de la Loire les 11 associations du réseau Initiative France.

Le réseau Initiative accompagne et finance les entrepreneurs pour leur projet de création/reprise, de croissance ou d'innovation.

La préfiguration de France Travail en Pays de la Loire

Objectifs

A travers la création de France Travail, l'objectif du Gouvernement est de mieux **coordonner les acteurs du service public de l'emploi** (Pôle emploi, missions locales...) pour répondre aux besoins d'insertion des demandeurs d'emploi, notamment des plus éloignés, et aux besoins de recrutement des employeurs.

La mise en place de France Travail doit ainsi conduire à une **transformation de Pôle emploi et des acteurs du service public de l'emploi** pour proposer un accompagnement renforcé aux individus qui peinent à retrouver un emploi. Dans la future architecture, Pôle emploi tiendrait un nouveau rôle "d'animateur". Les collectivités sollicitent davantage de territorialisation dans les politiques de l'emploi.

La création de France Travail visera à "**organiser le partage des informations et l'outillage des acteurs du service public de l'emploi** afin de mettre en place un suivi qui permette de coordonner les réponses et de réduire les ruptures de parcours".

Méthode

Dans le prolongement des travaux du Conseil national de la refondation (CNR) du 8 septembre 2022, Olivier Dussopt, ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion a confié à Thibaut Guilluy (haut-commissaire à l'emploi et l'engagement des entreprises) une **mission de concertation et de préfiguration relative à France Travail**.

Intitulé « *France Travail, une transformation profonde de notre action collective pour atteindre le plein emploi et permettre ainsi l'accès de tous à l'autonomie et la dignité par le travail* », le rapport de mission a été remis en avril 2023. Il synthétise les échanges menés à l'occasion de la concertation lancée en septembre 2022 et élabore des propositions pour dessiner les contours de cette réforme du service public de l'emploi :

- La mission pose le principe d'une inscription généralisée le plus tôt possible auprès de l'opérateur France Travail. Elle recommande que l'orientation vers l'institution la plus adéquate puisse se faire en fonction de "critères communs" qui seront posés ensemble avec les professionnels de l'accompagnement.

- La mission préconise une certaine souplesse dans les critères d'orientation : les missions locales, par exemple, n'auront pas vocation à se concentrer exclusivement sur les jeunes les plus en difficulté. D'autres critères, comme la proximité, peuvent en effet être pertinents dans l'orientation d'un usager.
- À propos du pilotage du futur système, le rapport précise la gouvernance du réseau France Travail s'appuiera sur quatre échelons : national, régional, départemental et local. Au niveau régional, il est préconisé un seul comité régional qui porte le cas échéant du comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles (CREFOP). La mission du comité régional France Travail consistera alors à garantir "la coordination de la politique de l'État avec les compétences régionales".

Des expérimentations ont été lancées dans des territoires « pilotes » :

- **La phase d'expérimentation de la réforme de France Travail envers les allocataires du RSA a été amorcée dans 19 départements** (dont la Loire-Atlantique et la Mayenne) depuis le mois d'avril 2023. Elle consiste à tester un nouveau dispositif d'accompagnement pour les allocataires du RSA. Il s'agit plus concrètement de les inscrire à Pôle Emploi et d'améliorer la collaboration des différents acteurs de l'emploi pour effectuer le diagnostic et l'orientation de chacun des candidats. Chaque bénéficiaire du RSA inscrit est tenu contractuellement de suivre 15 à 20 heures d'activité par semaine et devrait connaître un accompagnement renforcé.
- **Un protocole de préfiguration de France Travail a été signé entre la Région Pays de la Loire et l'État** le 1er juin 2023 prévoyant leur coopération sur les sujets de formation et de services aux entreprises. 17 engagements ont été pris par les partenaires. L'installation du comité régional France Travail au sein du CREFOP a lieu le 20 novembre 2023.

Le déploiement de France Travail est prévu en 2024 avec la mise en place progressive des différents comités France Travail aux niveaux régional, départemental et local.

Liste des sigles

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ADMR : Aide à domicile en milieu rural

AFEST : Action de formation en situation de travail

ANACT/ARACT : Agence nationale/régionale pour l'amélioration des conditions de travail

ANEFA : Association nationale pour l'emploi et la formation en agriculture

APEC : Association pour l'emploi des cadres

BTP : Bâtiment et travaux publics

CAPEB : Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment

CDD : Contrat à durée déterminée

CDE : Contribution au développement de l'emploi

CDI : Contrat à durée indéterminée

CEREQ : Centre d'études et de recherches sur les qualifications

CESE : Conseil économique, social et environnemental

CREFOP/CLEFOP : Comité régional/local de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles

CNR : Conseil national de la refondation

CPRE : Commission Paritaire Régionale de l'Emploi

DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques

DREETS : Directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

EBE : Entreprise à but d'emploi

ESS : Economie sociale et solidaire

FACE : Fondation agir contre l'exclusion

FACT : Fonds pour l'amélioration des conditions de travail

FEHAP : Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne privés solidaires

FEP : Fédération des entreprises de propreté

FEPEM : Fédération des particuliers employeurs de France

FFB : Fédération française du bâtiment

GAEC : Groupement agricole d'exploitation en commun

GEPP : Gestion des emplois et des parcours professionnels

GNI : Groupement national des indépendants

HCFIPS : Haut conseil du financement de la protection sociale

IA : Intelligence artificielle

IAE : Insertion par l'activité économique

IDST : Infirmiers de santé au travail

IEPL : Institut des entreprises des professions libérales

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

OIT : Organisation internationale du travail

ONPL : Orchestre national des Pays de la Loire

OPCO : Opérateur de compétences

OST : Organisation scientifique du travail

PCRH : Prestation de conseil en ressources humaines

PME : Petite ou moyenne entreprise

RPS : Risques psycho-sociaux

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

RSO : Responsabilité sociétale des organisations

SCIC : Société coopérative d'intérêt collectif

SCOP : Société coopérative et participative

SNGE : Syndicat national des groupements d'employeurs

SPST : Services de prévention et de santé au travail

SRADDET : Schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire

SRDEII : Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation

TIC : Technologie de l'information et de la communication

TPE : Très petite entreprise

TZCLD : Territoire zéro chômeur de longue durée

UIMM : Union des industries et métiers de la métallurgie

UNAPL : Union nationale des professions libérales

UNAT : Union nationale des associations de tourisme

URPS : Union régionale des professionnels de santé

Bibliographie

Rapports du CESER Pays de la Loire :

- Contribution « [Emploi / Métiers en tension](#) » en réponse à une saisine régionale, octobre 2021.
- Contribution « [JeunesseS : Pouvoir de dire, Pouvoir d'agir](#) » en réponse à une saisine régionale, février 2023.
- Etude « [Face aux nouveaux enjeux de l'industrie en Pays de la Loire : adapter notre stratégie](#) », février 2020.

Rapports du CESE :

- CESE, avis « [Les jeunes et l'avenir du travail](#) », mars 2019.
- CESE, résolution « [Le travail en question](#) », juin 2023.
- CESE, avis « [Les nouvelles formes du travail indépendant](#) » novembre 2017.
- CESE, avis « [Métiers en tension](#) », janvier 2022.

Rapports parlementaires :

- Rapport d'information du Sénat n°452, [Le droit social applicable aux travailleurs indépendants économiquement dépendants](#), mai 2020.
- Rapport d'information du Sénat n° 759, [Les nouveaux modes de travail et de management](#), juillet 2021.
- Rapport d'information du Sénat n°780, [La santé des femmes au travail : des maux invisibles](#), juin 2023.

Autres études et rapports :

- CCI Nantes Saint-Nazaire, « [Jeunes & Entreprises, la rencontre \(im\)possible](#) », octobre 2023.
- CEREQ, Bref n°400, « [La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés](#) », 2020.
- CEREQ, Bref n°423, « [La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental](#) », 2022.

- CEREQ, Bref n°405, « [Des reconversions aux transitions : un nouvel âge des mobilités professionnelles](#) », 2021.
- DARES, « [L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques](#) », août 2017.
- DARES, [La France vit-elle une « Grande démission ?](#) », octobre 2022.
- DARES, [Le vécu du travail pendant la crise sanitaire Covid-19](#), mai 2023.
- DARES, « [Les ruptures conventionnelles en 2021. De nouveau en hausse après la crise sanitaire](#) », août 2022.
- DARES / France Stratégie « [Métiers 2030 : quelles perspectives de recrutement en région ?](#) », janvier 2023.
- Revue Travail et Emploi éditée par la DARES consacrée au thème « [Les mondes logistiques. De l'analyse globale des flux à l'analyse située des pratiques de travail et d'emploi](#) », octobre 2021.
- France Stratégie, « [Imaginer l'avenir du travail Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030](#) », avril 2017.
- France Stratégie, « [Le travail à l'épreuve du changement climatique](#) », juin 2023.
- Forum Economique Mondial, [Rapport sur les risques mondiaux 2023](#).
- Conseil d'orientation pour l'emploi, « [L'évolution des formes d'emploi](#) », avril 2014.
- Fondation Jean Jaurès, « [Je t'aime, moi non plus](#) » : les ambivalences du nouveau rapport au travail, janvier 2023.
- France Compétence, note d'études « [Des reconversions professionnelles variées et éloignées des modèles linéaires](#) », février 2022.
- Haut-Commissariat au Plan, note « [La grande transformation du travail : crise de la reconnaissance et du sens au travail](#) », octobre 2023.
- Institut Montaigne, « [Les Français au travail : dépasser les idées reçues](#) », février 2023.
- Institut Sapiens, « [Quel avenir pour le télétravail ? Pérenniser et sécuriser une pratique d'avenir](#) », mars 2021.
- Observatoire des trajectoires professionnelles, [Quels accompagnements des trajectoires professionnelles en France ?](#), mai 2018.

- UNAPL, [Quelles entreprises libérales après la crise ?](#), septembre 2022.
- Rapport des Assises du travail, « [Re-considérer le travail](#) », avril 2023.
- CFTD, étude « [Parlons Travail](#) », mars 2017.

Ouvrages et articles universitaires :

- ARNOUX-NICOLAS Caroline, « [Chapitre 1. Qu'est-ce que le sens du travail ?](#) », Dans : *Donner un sens au travail. Pratiques et outils pour l'entreprise*, sous la direction de ARNOUX-NICOLAS Caroline. Paris, Dunod, « Ressources humaines », 2019, p. 3-58.
- BOBILLIER-CHAUMON Marc-Éric, « [Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité](#) », Dans *Le travail humain* 2003/2 (Vol. 66), pp. 161-192.
- COTE Nancy, « [Pour une compréhension dynamique du rapport au travail : la valeur heuristique de la perspective des parcours de vie](#) », Dans *Sociologie et sociétés*, 45(1), 2013, pp. 179–201.
- COUTROT Thomas et PEREZ Coralie, *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Seuil, 2022.
- DELAY Béatrice, « [La transmission des savoirs dans l'entreprise. Construire des espaces de coopération entre les générations au travail](#) », Dans *Informations sociales*, vol. 134, no. 6, 2006, pp. 66-77.
- FERRERAS Isabelle, BATTILANA Julie, MEDA Dominique, [Le Manifeste Travail : Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer.](#) Octobre 2020, Le Seuil.
- FRACCAROLI Franco, « [L'expérience psychologique de l'incertitude au travail](#) », Dans *Le travail humain*, vol. 70(3), 2007, pp. 235-250.
- MEDA, D, HEYER, É., LOKIE, P. (2018). 20. [Adapter le travail à l'homme](#). Dans : É. Heyer, D. Méda & P. Lokiec (Dir), *Une autre voie est possible* (pp. 329-344). Paris : Flammarion.
- MORISET Bruno et BONNET Nicolas, « [La géographie des centres d'appels en France](#) », *Annales de géographie*, 2005/1 (n° 641), p. 49-72.
- PIERRE Philippe et SAUQUET, [L'Archipel humain](#). Vivre la Rencontre interculturelle, 2022.

Sondages et enquêtes d'opinion :

- ANACT, « [Les actifs et le sens au travail](#) », juin 2022.

- IFOP, [Le rapport au travail des Français](#), mars 2023.
- Unédic, [La perception des Français sur les métiers d'avenir](#), mai 2023
- Odoxa, « [La RSE : un engagement encore peu connu](#) », mars 2023.
- ViaVoice-ManpowerGroup, « [Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation](#) », mai 2017.

Principaux articles de presse :

- France INFO, « [Reconversion professionnelle : "La société rêve de souplesse, de changement, d'aléatoire, le rapport au travail a beaucoup changé"](#), estime [Jean Viard](#) », juin 2023.
- LE TELEGRAMME, « [Un rapport appelle le gouvernement à s'intéresser à la semaine de quatre jours](#) », avril 2023.
- HUFFINGTONPOST, « [1^{er} mai : Repenser le rapport au travail, c'est finalement tout ce qui compte !](#) », mai 2023.
- Le Monde « [Le rapport sur les jeunes au travail, une Révolution silencieuse](#) », janvier 2022.
- Le Monde, « [La semaine de quatre jours fait son chemin en France, entre bien-être des salariés et attractivité des entreprises](#) », mai 2023.
- Le Monde, « [Des employeurs testent le congé sabbatique rémunéré pour fidéliser leurs salariés](#) » juin 2022.
- Le Monde, « [Nos sociétés ont créé des individus à flux tendus](#) », janvier 2017.
- Le Monde, « [Prendre la mesure de la crise du travail en France](#) », juin 2023.
- Les Echos, « [Congés respiration](#) » : chez Orange, les salariés peuvent [s'absenter un an en étant rémunéré](#) », octobre 2022.
- Les Echos, « [Le rapport au travail a profondément changé depuis quarante ans selon Jérôme Fourquet](#) », mai 2023.
- Les Echos, « [Faire une pause dans sa carrière, la nouvelle tendance chez les salariés... les mieux diplômés](#) », avril 2023.
- Les Echos, « [Travailler pour vivre et pas vivre pour travailler](#) » : ces cadres qui [ont changé leur rapport au travail](#) », mai 2023.
- Libération, « [Travail : IA de l'inquiétude dans l'air](#) », juin 2023.

- Radio France, « [Désintérêt du CDI, quête de sens : notre rapport au travail est-il vraiment en train de changer](#) », juin 2023.
- FRANCE 3, « [La face cachée du quiet quitting](#) », mai 2023.
- La Gazette des communes, « [Le sens du travail passe par des entreprises et administrations à mission](#) », mai 2023.

Principaux sites consultés :

- [Assemblée nationale](#)
- [Conseil économique, social et environnemental](#)
- [DARES](#)
- [DREETS Pays de la Loire](#)
- [France Stratégie](#)
- [INSEE](#)
- [Région Pays de la Loire](#)
- [Sénat](#)
- [Solutions&Co](#)

Remerciements

Au cours de cette étude, le CESER a auditionné plus d'une quarantaine de structures et plus d'une soixantaine de personnes, reflétant toute la diversité du monde économique et social de la région Pays de la Loire, qu'il s'agisse des chefs d'entreprises, des indépendants, des salariés, des fédérations professionnelles, des collectifs de salariés et d'actifs ou encore des jeunes...

Le CESER adresse ses remerciements à l'ensemble des personnes auditionnées. Leur disponibilité, leur pertinence et leur expertise ont largement contribué à la réalisation de cette étude. Par ordre alphabétique :

ABALONE

- Michael GENDRON, Directeur du développement.

AGENCE REGIONALE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL (ARACT)

- Frédéric DOREAU, Déléguée régionale ARACT Pays de la Loire.
- Sidonie KIEHL, Chargée de mission.
- Cyrille NAOARINE, Chargé de mission.

ARMEE DE TERRE

- Emmanuel CHARPY, Général commandant des écoles militaires de Saumur et l'école de cavalerie.

ASSOCIATION DES DIRECTEURS GENERAUX DES COMMUNAUTES DE FRANCE (ADGCF)

- Vincent LERMITTE, Vice-président de l'ADGCF et Directeur général des services (DGS) de la communauté de Fontenay le Comte.

ASSOCIATION DU SERVICE A DOMICILE (ADMR)

- Martine GABOYER, Présidente de l'ADMR Sarthe, Déléguée régionale de l'ADMR Pays de la Loire et vice-présidente nationale.

ASSOCIATION NATIONALE POUR L'EMPLOI ET LA FORMATION EN AGRICULTURE (ANEFA)

- Luc-Paul PREVOST, Président de la Commission Paritaire Régionale de l'Emploi (CPRE) et administrateur ANEFA (collège salarié).
- Pascal JOUSSE, Secrétaire de la CPRE et vice-président ANEFA (collège employeur).

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC)

- Michele SALLEMBIEN, Déléguée régionale APEC Pays de la Loire.
- David LEMOINE, Consultant Relations entreprises.

ASSOCIATION UNION REGIONALE DES PROFESSIONNELS DE SANTE (URPS)

- Dominique BRACHET, Chirurgien-dentiste, représentant l'URPS Pays de la Loire qui réunit : Médecins libéraux, Chirurgiens-Dentistes, Pharmaciens,

Infirmiers libéraux, Kinésithérapeutes, Orthophonistes, Orthoptistes, Sage-Femmes, Podologues et Laboratoires d'analyse.

CENTRE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (CHU) DE NANTES

- Luc-Olivier MACHON, DRH.
- Olivier TERRIEN, Aide-soignant, représentant CGT.

CFDT

- Carole GIET, Secrétaire confédérale Qualité de vie au travail & Conditions de travail.

CHAMBRE DES METIERS ET DE L'ARTISANAT DES PAYS DE LA LOIRE

- Céline PALVADEAU, DRH.
- Arnaud BICHON, Responsable commercial.

CLAAS TRACTOR

- Bruno PINHEIRO, DRH.
- Agnès POKORNY, Responsable Communication.

COLLECTIF DES PRIVES D'EMPLOI (CGT)

- Chrystele SAVATIER, Coordinatrice du collectif.
- Edith JAMES, Demandeuse d'emploi, membre du collectif.

COLLECTIF « TRAVAILLER MOINS » (NANTES)

- Matthieu FLEURANCE, Cofondateur du collectif.
- Myriam AMEUR, Membre du collectif.

CONFEDERATION DE L'ARTISANAT ET DES PETITES ENTREPRISES DU BATIMENT (CAPEB)

- Mélanie VILLENEUVE, Animatrice réseau CAPEB Pays de la Loire.

CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (CESE)

- Pierre-Olivier RUCHENSTAIN, rapporteur de l'avis sur les métiers en tension (2022), Directeur général de la Fédération des particuliers employeurs de France (FEPEM).

DIRECTION REGIONALE DE L'ECONOMIE, DE L'EMPLOI, DU TRAVAIL ET DES SOLIDARITES (DREETS)

- Marie-Pierre DURAND, Directrice régionale DREETS Pays de la Loire.

ENSEIGNANTS-CHERCHEURS ET EXPERTS

- Elodie CHEVALLIER, Chercheuse-Consultante & Co-fondatrice du collectif des chercheurs-consultants (Collectif CC), Chercheuse au Centre de recherche sur le Travail et le Développement (CNAM).
- Daniele LINHART, Sociologue, Directrice de recherche émérite au CNRS.

- Florence OSTY, Sociologue, membre du collectif SAFIR (Sociologues Associés pour la Formation, l'Intervention et la Recherche), Professeur affiliée à Science Po Paris.
- Philippe PIERRE, Ancien DRH, Expert en management, Conférencier et Formateur.

FACE LE MANS-SARTHE

- Françoise Guennec, Directrice.
- Des jeunes accompagnés par le club Face dans le cadre de l'action Job Académie.

FEDERATION DES ENTREPRISES DE LA PROPLETE (FEP) OUEST

- Carlos COSTA, administrateur à la FEP Ouest.

FEDERATION DES ETABLISSEMENTS HOSPITALIERS ET D'AIDE A LA PERSONNE PRIVES SOLIDAIRES (FEHAP)

- Isabelle MANGARD, représentant la FEHAP, Directrice de l'EHPAD Beaulieu au Mans, membre élue de la Délégation régionale FEHAP, mandatée sur les sujets « emploi-formation » et Présidente adjointe de la CPNE-FP.

FEDERATION FRANÇAISE DU BATIMENT (FFB)

- Jean-Pierre CHATEAU, Secrétaire général FFB Pays de la Loire.

GROUPEMENT NATIONAL DES INDEPENDANTS (GNI)

- Catherine QUERARD, Présidente du GNI Pays de la Loire.

IMATECH (GROUPE IMA)

- Carine MENARD, DRH.

INOV'ON, ENTREPRISE LIBEREE

- Alexandre GERARD, Fondateur d'Inov'On.

INSEE PAYS DE LA LOIRE

- Nathalie CLOAREC, Directrice adjointe, Cheffe du service Etudes et Diffusion.

LES COURSIERS A VELO (LYON), COLLECTIF AFFILIE A LA FEDERATION CGT TRANSPORTS

- Ludovic RIOUX, Membre du collectif.

LIGERIAA (ASSOCIATION DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES EN PAYS DE LA LOIRE)

- Dominique LAUNAY, Directeur général.

MAIRIE DE SURESNES

- Béatrice DE LAVALETTE, Adjointe en charge du dialogue social, de l'innovation sociale et des ressources humaines

ORANGE

- Véronique FONTAINE, Déléguée régionale d'Orange.

ORCHESTRE NATIONAL DES PAYS DE LA LOIRE (ONPL)

- Antoine CHEREAU, Président.
- Guillaume LAMAS, Directeur général.

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL (OIT)

- Cyril COSME, Directeur du Bureau de l'OIT pour la France

SCOP DE L'OUEST

- Serge BOUREAU, Président.
- Loïc JULIEN, Directeur.

SYNDICAT NATIONAL DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS (SNGE)

- Marie MORCEL, Directrice générale RESO France (groupement d'employeurs en Hôtellerie, Restauration, Tourisme).
- Juliette MUCCHIELLI, Venestis (groupement d'employeurs sur le partage des compétences)

TERRITOIRE ZERO CHOMEUR DE LONGUE DUREE (TZCLD) DU SAUMUROIS

- Marjorie FRAYSSINES, Responsable du Pôle emploi formation insertion et Coordinatrice de TZCLD du Saumurois à la Communauté d'Agglomération Saumur Val de Loire.
- Frédérique HERY, Chargée de mission « Accompagnement des territoires – Formation » à l'Association Territoires zéro chômeurs de longue durée.
- Jean-Michel MARCHAND, Président de l'Association de Soutien TZCLD du Saumurois, Vice-Président de l'Association ASURE.
- Patrice PAYE, Membre de l'Association de Soutien et de l'Association ASURE

UNION DES INDUSTRIES ET METIERS DE LA METALLURGIE (UIMM)

- Maxime TURC, Directeur régional délégué UIMM Pays de la Loire.

UNION NATIONALE DES ASSOCIATIONS DE TOURISME ET DE PLEIN AIR (UNAT)

- Véronique CROUE, Présidente de l'UNAT Pays de la Loire.

UNION NATIONALE DES PROFESSIONS LIBERALES (UNAPL)

- Eric GIRARDEAU, Président de l'UNAPL Pays de la Loire.

VACOUVA COWORKING

- Carole de CONINCK, Fondatrice et gérante de Vacouva Coworking à Nantes.

Interventions des organisations

Mme Isabelle PAUL-BOUMARD, CFTC

Il ne serait pas concevable que la CFTC ne s'approprie pas ce sujet, d'autant que, comme vous le savez, nous sommes attachés à différentes valeurs, dont celle d'une meilleure articulation entre la vie de famille et la vie professionnelle.

Il n'en va pas tant de la *place* du travail, mais du *type* de travail qui occupe nos vies.

Certes, il est indéniable que les entreprises doivent anticiper les évolutions en cours et celles à venir. En effet, les nouveaux modes de vie tout autant professionnels que personnels incitent à de nouvelles attentes de la part de leurs collaborateurs.

La plupart des salariés restent le plus souvent fortement impliqués dans leur travail et leur environnement professionnel, alors même que la perception autour la reconnaissance demeure parfois faible et réellement source de frustration.

Le travail moderne et actuel, qui dériverait du modèle qui s'est mis en place progressivement depuis 1968, véhicule un ensemble de contradictions de plus en plus fortes qui met à mal nombre de salariés, et parmi eux, les cadres et ingénieurs devenus plus nombreux.

Afin de repenser la façon de travailler et améliorer le bien-être au travail, ce même rapport au travail ne peut évoluer que si toutes les parties prennent pleinement conscience de l'importance à considérer les collaborateurs. Améliorer le bien-être au travail ne peut que contribuer à l'épanouissement de tous les acteurs de l'entreprise et par conséquent, faire évoluer celle-ci.

Si le travail permet la création de richesse, il faut que le fait de travailler redevienne une richesse. Tout autant au travers d'une richesse sociale, qu'une stabilité financière pour chacun, et plus encore autour du bien-être individuel et collectif.

La CFTC tient à remercier plus particulièrement Fanny [REYRE-MENARD], Julian et Marc [MARHADOUR] pour leur travail et leur rapport au travail.

La CFTC approuve ce projet d'avis et émet un avis favorable. Merci.

Mme Florence LACAZE, CRAJEP

Quête de sens, quête d'autonomie, recherche de valeurs. C'est par ces mots que commence ce rapport ; travail de fond dont il faut remercier la commission, le chargé d'étude et la rapporteure pour la réflexion fouillée portée sur ce sujet.

Pour autant, si le secteur marchand et le secteur non marchand sont pleinement détaillés, le tiers-secteur, c'est-à-dire les activités économiques qui ne relèvent ni d'une logique de profit, ni d'une logique d'administration, association, mutuelle, coopérative – eh oui, le grand oublié de la réflexion ! –, les coopératives sont citées en quelques lignes. Les associations représentent 84 % du secteur de l'économie sociale et solidaires ; 14 % sont employeuses pour 12 % de l'emploi privé en région. Au niveau national, un emploi sur 10 du secteur privé est associatif. Invisibilisées dans le rapport au travail, elles sont cantonnées dans l'engagement personnel. Pourtant, le rapport souligne que, au-delà de subvenir à ses besoins, le travail s'inscrit dans un projet de vie. C'est le fondement du travail dans le secteur associatif depuis que celui-ci s'est professionnalisé il y a bien des décennies. Les associations, vous le savez, répondent aux besoins du territoire et agissent sur tous les secteurs d'activité.

Le rapport a eu le mérite de s'appuyer sur les travaux de nombreux chercheurs qui ont travaillé sur le sujet, notamment Jean-Louis LAVILLE, Matthieu HELY ou encore Roger SUE, socio-économistes et membre du Conseil d'Administration national du mouvement associatif dont on ne peut que partager le propos. Les associations peinent à être reconnues. Croyez qu'après 10 ans passés au sein de notre Institution, je regrette de devoir encore faire ce constat.

Ce rapport aurait gagné également à s'appuyer plus avant sur les travaux précédents de notre CESER, tels que « Comment s'exerceront les métiers de demain ? » ou plus récemment « JeunesseS, pouvoir de dire, pouvoir d'agir ». Cela aurait permis, dans le document précité, de s'appuyer sur des études plus récentes concernant les jeunesses.

Aussi, au regard du mandat de représentation, nonobstant la qualité des éléments proposés, le CRAJEP s'abstiendra sur ce rapport.

Mme Dominique LAPERRIÈRE-MICHAUD, Groupe Solidarité

Je vais m'exprimer au nom du Groupe Solidarité.

Le Groupe Solidarité remercie la rapporteure, la commission et le chargé d'étude pour cette étude qui, « dans le monde d'après », était fort attendue.

Bien conscient de la dimension très large qu'elle recoupe, le Groupe regrette cependant de ne pas constater une exposition plus large des entreprises du secteur de l'ESS qui regroupent associations, fondations, mutuelles et coopératives.

Comme le souligne le RADD, toutes ces structures génèrent « un lien social incomparable. Elles sont vectrices de solidarité, tant à l'échelle locale que régionale et sont essentielles à la vitalité de la société et des territoires ».

Si le poids de l'ESS est effectivement souligné dans l'étude et notamment dans les singularités régionales, avec 12,5 % de l'emploi total, soit 15 000 salariés, le Groupe rappelle que les entreprises de l'ESS ne sont pas un secteur économique « à part », mais qu'elles travaillent dans de multiples domaines d'activité économique, dont la production de biens et de services.

Le Groupe aurait aussi apprécié une évocation plus développée de la place consacrée aux métiers du sanitaire et social, dont l'utilité sociale et la faible mixité sont très justement soulignées. S'il est noté qu'à horizon 2030, les « métiers d'ingénieurs et cadres du *care* seraient parmi les plus créateurs d'emplois en Pays de la Loire », la tension actuelle qui s'exerce sur ces métiers met en jeu des questions prégnantes et transversales sur le sens du travail, au regard des conditions de travail notamment.

Enfin, nous remercions la rapporteure pour le regard posé sur la mixité des métiers et sur l'attention qu'elle porte aux questions spécifiques de la santé au travail pour les femmes. Merci.

Mme Caroline BRYJA, MEDEF

La question du rapport au travail nécessite une analyse plus centrale, sans mélange des genres avec les problématiques liées aux tensions de recrutement qui recoupent un grand nombre de questions (mobilités, logement, marque employeur, attractivité et analyse des métiers et des secteurs d'activité, etc.).

Même si les deux sujets du rapport au travail et des tensions de recrutement sont intrinsèquement liés, ils méritent des analyses de fond et des travaux précis séparés, avant de porter la réflexion sur les liens de cause à effet, les conséquences d'un sujet sur l'autre. D'autant plus que les évolutions du rapport au travail, comme les problèmes de recrutement, sont des sujets complexes et multifactoriels.

Le sujet du rapport au travail est suffisamment large pour permettre d'aborder des propositions, des actions, des solutions qui pourraient s'adapter et correspondre aux enjeux des entreprises, selon le secteur d'activité, la taille, le lieu d'implantation, etc.

La question du rapport au travail doit effectivement prendre en compte la question des mobilités professionnelles, ainsi que les parcours professionnels des salariés qui sont de moins en moins linéaires. Il s'agit également, sur cette question, de pousser l'analyse à la fois des parcours individuels et des attentes des travailleurs, selon l'entreprise, les secteurs d'activité, les modes de fonctionnement.

Par exemple, les attentes des individus, les parcours professionnels, les modes de management et d'organisation ne sont sans doute pas les mêmes dans une TPE du bâtiment dans le nord de la Sarthe que dans une ESN dans l'hypercentre de Nantes. Cela implique, pour les employeurs, des réponses et des actions adaptées à leur entreprise, qui passent par le dialogue social en interne et par la démarche RSE.

Ce rapport nous semble complexe, trop dense ; il traite de nombreux items et nous amène souvent à avoir du mal à faire le lien entre les sujets, à trouver le fil conducteur. Peut-être que trois grandes parties auraient permis d'aller un peu plus loin dans l'analyse et de mieux appréhender le rapport :

I/ Une première partie autour du sociétal, de la question du bien-être, des approches psycho-sociales, des démarches de RSE.

II/ Un deuxième temps d'analyse des spécificités territoriales, les liens de cause à effet entre tensions de recrutement et rapport au travail, des éléments d'analyse selon les secteurs d'activité, l'évolution des métiers.

III/ Enfin, une partie plus liée aux politiques RH autour des modes d'organisation du travail, du management, des attentes des salariés, notamment avec la prise en compte du numérique et des attentes en matière de transition écologique.

Le rapport aurait gagné en lisibilité en acceptant de ne pas traiter autant de sujets, de faire des choix visant à mieux mettre en exergue, notamment les réflexions et les actions possibles concrètes pour les entreprises ligériennes. Deux sujets, évoqués dans le rapport, nous semblent particulièrement intéressants : celui de la reconnaissance au travail, qui ne doit pas être confondue avec la question du sens, et la question de l'intergénérationnel qui mérite d'être creusée, notamment via la question du management intergénérationnel.

Comme évoqué par le président du MEDEF Pays de la Loire, Monsieur Samuel TUAL, à l'occasion de la dernière réunion des entrepreneurs de France, « le travail reste une valeur cardinale pour l'émancipation et la dignité humaine. La période Covid n'a pas été une simple parenthèse, la place du travail dans la vie a évolué. Ce n'est plus une finalité, même si elle reste importante. Ce qui est attendu, ce sont des réflexions sur le cadre de travail, les conditions de travail, les émotions procurées et la reconnaissance qui n'est pas que le salaire ».

Malgré les critiques évoquées ci-dessus, que nous voulons constructives pour des travaux à venir plus centrés sur la valeur travail, nous voterons l'étude.

Mme Diane OBLE, CGT

La CGT souligne la qualité du rapport, la richesse des auditions et des débats. Tout au long de l'étude, elle s'est attachée aux questions autour du sens du travail, de sa valeur, de sa finalité et de son utilité sociale.

Pour la CGT, le travail n'a de sens que s'il est utile à l'individu et à la collectivité, s'il crée du lien social tout en favorisant la justice sociale. Il doit s'adapter à l'Humain, être respectueux de l'environnement et répondre à des enjeux éthiques.

Ainsi, il s'agit de réinterroger la place du travail dans notre société, en lien avec le développement humain durable et des modèles économiques alternatifs, pour sortir de la course aux profits, pour agir pour le bien commun et l'intérêt général, pour l'émancipation des travailleurs, pour la transition écologique et la défense des libertés.

Tout au long de l'étude, la CGT a porté des propositions autour des questions :

- de salaires pour vivre dignement de son travail,
- de la répartition des richesses et du rapport de force entre capital et travail,
- de la démocratie au travail et de la participation des salariés aux décisions concernant l'organisation et l'amélioration des conditions de travail,
- de la santé et de la sécurité des travailleurs,
- de la réduction du temps de travail,
- de la défense des métiers et des qualifications, et particulièrement de la revalorisation des métiers de la cohésion sociale,
- de la lutte contre la précarité, contre toute forme d'inégalité et de discrimination (femmes, jeunes, seniors, migrants),
- de la transférabilité des droits interprofessionnels et des garanties collectives attachées à chaque travailleur,
- et enfin, d'une transition juste, accompagnant les travailleurs, y compris les travailleurs les plus précaires, vers les métiers de demain.

Le rapport, comme les préconisations n'ont pas répondu totalement à l'ensemble de nos attentes et la CGT réitère que la loi Plein Emploi comme l'instauration de France Travail, ne répondront en aucun cas à ces enjeux. Ce n'est pas en forçant les travailleurs privés d'emploi, en menaçant de les priver du minimum de survie, en répondant aux besoins de main d'œuvre des

employeurs locaux qu'on amènera à reconsidérer le travail dans ses dimensions sociales, sociétales, économiques et environnementales.

En promouvant une politique d'industrialisation et d'agriculture durable, qui profite à tous, en encourageant l'innovation et la recherche, y compris en sciences humaines et sociales, en développant des services publics satisfaisant aux besoins de la population, en accompagnant la transition écologique et l'aménagement du territoire, et en instaurant la conditionnalité des aides publiques, la Région a un rôle à jouer pour influencer sur l'accès à un travail de qualité et pérenne, à un travail pourvu de sens et utile à la collectivité, tout en permettant aux travailleurs de vivre dignement.

Tout en saluant le travail et l'écoute de la rapporteure, et malgré les avancées que la CGT a obtenues dans l'étude, le caractère régional des compétences du CESER a limité la possibilité pour la CGT de mettre en avant les problématiques liées au travail qui doivent être traitées au plan national, telles que les salaires et le temps de travail.

C'est la raison pour laquelle la CGT s'abstiendra. Merci.

Mme Céline MOREAU, Jeunes Agriculteurs, FNSEA et Chambre d'agriculture

Les évolutions du rapport au travail est un sujet passionnant et d'actualité, tant les médias en parlent. Quels que soient les métiers, les difficultés de recrutement ne sont pas liées à certains secteurs, mais concernent l'ensemble du territoire ligérien, quel que soit le domaine d'activité.

D'audition en audition, et à la lecture du rapport, on voit qu'il n'existe pas de solutions miracles, mais un panel de solutions évolutives.

Je retiendrais certains éléments qui apparaissent de façon récurrente :

- - La quête de sens ;
- - L'autonomie ;
- - Les attentes sur le contenu du travail ;
- - La finalité au travail.

Si je vous parle d'agriculture, ce que je connais le mieux, nos métiers en agriculture semblent cocher de nombreuses cases : semer, récolter, donner la vie, soigner, fournir de la nourriture saine et de qualité et j'en passe... Un des plus beaux métiers du monde diront certains. Dans une journée, on peut être à la fois éleveur, cultivateur, conducteur d'engin, comptable et parfois même mécanicien ou maçon.

Le seul bémol à ce tableau serait de trouver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Les jeunes générations s'y attachent en repensant l'organisation, en pensant aux vacances ou encore à la notion du week-end. Mais une limite existe, quand on travaille avec du vivant une bête malade, une césarienne ou bien une récolte qui n'attend pas la fin du week-end ou le retour des vacances. C'est aussi une particularité de notre métier.

Nous tenons à remercier Fanny [REYRE-MENARD] et Julian [LAMARE], ainsi que l'ensemble de la commission 3 pour ce rapport.

Les Jeunes Agriculteurs, LA FRSEA et la Chambre régionale d'Agriculture voteront ce rapport. Merci.

M. Jean-Yves TESSIER, CFDT

Pendant plusieurs décennies, à cause du chômage de masse, l'emploi s'est retrouvé au cœur des préoccupations. Cela a amené à négliger le fait que le travail était une réalité sociale, une expérience, le quotidien très divers et très concret de millions de gens.

Depuis quelques années, et notamment avec la crise Covid, le travail redevient un sujet majeur. Il était plus que temps de remettre au cœur de la réflexion cette question centrale. Les très nombreux manifestants contre le report de l'âge de départ à la retraite étaient là aussi pour exprimer une demande de prise en considération de ce sujet.

La CFDT ne peut que se satisfaire que le CESER se soit emparé du sujet et plus particulièrement du rapport qu'entretiennent les travailleurs avec le travail. Elle tient à remercier Fanny [REYRE-MENARD] et les chargés d'étude pour l'écoute et la prise en compte des diverses contributions et expressions.

Tout d'abord, la CFDT souhaite rappeler que le travail, ce n'est pas l'emploi. L'emploi est un statut qui permet d'exercer une tâche, en contrepartie de laquelle on obtient un revenu. Le travail, c'est cette tâche que l'on accomplit tous les jours, que l'on produise un bien ou un service.

Le rapport au travail est en constante évolution. Il n'est pas le même aujourd'hui que celui vécu par nos parents, lui-même différent de celui de leurs propres parents. Il n'en demeure pas moins que les questions que nous devons nous poser restent les mêmes : quelles sont les conditions d'épanouissement ? 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, règne l'idée de donner des marges de manœuvre au collectif et aussi aux individus.

Aujourd'hui, l'organisation du travail est la prérogative exclusive de l'employeur. Difficile de faire évoluer les choses sans modifier cette règle. Repenser et définir l'organisation du travail par la négociation est une nécessité pour les entreprises, tant du côté employeurs que des salariés. Dans un contexte de tension sur le marché du travail, il n'est plus possible que ce qui concerne au premier chef les salariés ne soit pas objet de dialogue social.

Dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise repensée et d'un management adapté, chaque salarié devrait avoir un espace d'expression et disposer d'un espace d'autonomie. Il pourrait alors s'instaurer un dialogue professionnel permettant d'associer les travailleurs à la prise de décision, de leur donner un

pouvoir sur la situation qu'ils vivent. Cela engage des questions de management, des questions de logique de coopération opposées aux logiques de compétition et d'obéissance.

La culture et la logique du management font partie de la problématique globale de la démocratie au travail. Sans empathie, sans compréhension, la fonction managériale peut se révéler toxique alors que bienveillante, juste, en soutien, elle peut jouer un rôle essentiel positif pour un collectif de travail.

À l'heure des transitions fondamentales écologiques et numériques qui bousculent les organisations du travail et les pratiques professionnelles, nous disposons d'opportunités réelles pour engager des évolutions profondes sur le travail. Souvent abordé sous son aspect quantitatif, il nous faut le repenser sous sa dimension qualitative. Comme l'indiquent les préconisations, les leviers sont nombreux pour y parvenir et pour que le travail devienne un véritable sujet de politique publique.

La CFDT votera le rapport.

Mme Géraldine PAPIN-BEALU, CCIR

Bien que le sujet du rapport au travail soit d'une importance capitale, la densité et la complexité du sujet entravent notre capacité à en tirer des enseignements clairs et actionnables dans ce rapport. En effet, ce rapport est à la fois très vaste et forcément incomplet. Nous reconnaissons la diversité des attentes professionnelles et soulignons la nécessité d'adopter une approche plus individualisée, surtout pour les PME et TPE. Le dialogue social et la responsabilité sociétale des entreprises sont cruciaux pour répondre aux besoins des salariés et aux enjeux contemporains du travail.

Nous proposons de soutenir les organisations et les entreprises ligériennes au sens large, par des actions concrètes, telles que la valorisation de la reconnaissance au travail et la gestion des dynamiques intergénérationnelles : par exemple en poursuivant les actions rapprochant les mondes de l'éducation et de l'entreprise. Il est essentiel de réaffirmer que le travail reste un vecteur d'émancipation et de dignité, tout en s'adaptant aux évolutions de la société.

Enfin, nous encourageons une approche collaborative et agile, alignée sur les valeurs humaines et le développement durable, pour favoriser l'épanouissement des équipes et stimuler l'innovation dans nos entreprises.

Bref, ce rapport doit être considéré comme une ouverture à la réflexion et nous invitons chacune et chacun à travailler à la poursuite des travaux.

Ces remarques étant faites, la CCIR votera le rapport.

Mme Monique RENAUD, FO

FO a choisi de s'exprimer sur quelques points traités dans l'étude sur les évolutions du rapport au travail, en relation avec le mandat donné par nos adhérents.

En préambule, FO tient à rappeler que les salariés sont signataires d'un contrat de travail. À ce titre, ils ne peuvent être considérés comme des collaborateurs ; terme de plus en plus utilisé à tort, semant la confusion sur le lien de subordination qui les lie à l'employeur, et ainsi donc à la hiérarchie de l'entreprise.

En ce qui concerne l'évolution des différentes formes de contrat de travail, FO rappelle que pour les sous-traitants et intérimaires, une étude de la DARES dresse un tableau clair de la surexposition aux risques d'accidents pour les salariés des entreprises preneuses d'ordres. Une problématique liée à de nombreux dysfonctionnements du monde du travail contemporain.

Dans le domaine de la sous-traitance, les salariés les plus concernés sont ceux des secteurs de la construction, des transports et des entreprises de l'information et de la communication, notamment, à titre d'exemple, les travailleurs qui installent la fibre optique.

Les salariés intérimaires sont ceux qui renoncent le plus à déclarer leurs accidents de travail, notamment du fait de l'insécurité socio-économique qui caractérise leur position.

Le télétravail, qui s'est beaucoup développé ces dernières années, notamment avec le Covid, n'est pas sans conséquence en induisant l'isolement des salariés, de mauvaises conditions de travail, l'hyper-connexion, des moyens matériels insuffisants, des contrôles excessifs et le contournement du droit du Travail et du droit syndical.

FO condamne l'usage du statut d'auto-entrepreneur au détriment de celui de salarié. Il plonge de plus en plus de travailleurs dans la précarité, les privant du bénéfice d'une couverture sociale de qualité.

Enfin, un décret du 13 avril 2023 est venu réactiver l'expérimentation des CDD dits de « multi-remplacements » dans les filières très consommatrices de contrats courts ou encore sur les postes en tension pour lesquels les conditions de travail sont déjà difficiles et les salaires très bas.

Toutes ces formes de contrats plus ou moins nouvelles ne vont pas dans le sens d'une amélioration des conditions de travail des salariés, d'un meilleur rapport au travail, bien au contraire. Les rémunérations y sont, dans une grande majorité

des cas, faibles, voire au niveau du SMIC et très souvent sans espoir d'évolution de carrière.

C'est la raison pour laquelle FO revendique le droit à un emploi pérenne, à temps plein et en CDI pour toutes et tous, dès l'entrée dans la vie active.

Un meilleur épanouissement et un meilleur rapport au travail ne peuvent se concrétiser qu'avec l'arrêt de la dégradation des conditions de travail. Or, celle-ci ne fait que s'accroître ces dernières années dans de nombreuses entreprises. La solution réside également dans l'embauche de salariés en nombre suffisant pour stopper les maux dont ils sont de plus en plus victimes, notamment le stress et le burn-out, les démissions, etc.

Et bien évidemment, il faut un travail mieux rémunéré, ce qui est loin d'être le cas dans de nombreux secteurs. Et pour tous, une revalorisation des salaires en lien avec l'inflation toujours d'actualité puisqu'elle s'élève à 5,6 % fin 2023 – un taux en augmentation que la plupart des salaires est loin d'atteindre.

Pour terminer, un point particulier sur les métiers dits en tension pour lesquels les embauches sont difficiles. Ces métiers ont besoin d'une revalorisation urgente, ils ne doivent plus être confinés au niveau des bas salaires.

FO s'abstient sur l'étude.

M. Éric GIRARDEAU, U2P

L'U2P (Union des Entreprises de Proximité) remercie Fanny [REYRE-MENARD], Marc [MARHADOUR] et Julian [LAMARE] pour ce travail conséquent, tant dans l'animation des réunions de la commission, dans l'organisation des nombreuses auditions que dans la rédaction de ce rapport.

Nous souhaitons souligner quelques points :

- Afin de mieux réussir son entrée dans la vie active, comme le souligne ce rapport, l'attention portée aux premières expériences avec le monde du travail en renforçant les périodes d'immersion et de stages est primordiale. Ceci existe déjà et il est courant dans nos entreprises de proximité. Le tutorat entre une personne en fin de carrière et un entrant doit être amplifié.
- Le développement des tiers-lieux en milieu rural est très important pour permettre aux toutes petites entreprises de partager un espace commun de mutualisation des outils.
- Les questions de ressources humaines dans les entreprises de proximité sont du ressort direct du chef d'entreprise ; il leur faut alors un accompagnement ajusté – le dispositif PCRH est bien adapté.
- Le statut d'auto-entrepreneur doit être limité dans le temps et déboucher sur la création d'une entreprise ; sa vocation d'origine. Il ne doit pas remplacer le statut de salarié.

Le dialogue social est un levier important pour travailler ces sujets de manière concertée, y compris au sein de nos entreprises de proximité.

Pour pallier l'absence de représentativité dans les entreprises de moins de 11 salariés, les CPRI (Commissions Paritaires Régionales Interprofessionnelles), dites CPRIA pour l'artisanat et CPRPL pour les professions libérales, ont été créées par la loi Rebsamen de 2015. Elles permettent l'émergence d'un véritable dialogue social de proximité. Elles représentent les salariés et les employeurs des très petites entreprises à l'échelle régionale.

La fidélisation de nos salariés est devenue un enjeu majeur pour nos entreprises de proximité, là où il y a de forts besoins de main d'œuvre et dont certains emplois répondent à la satisfaction de besoins sociaux essentiels. Nous savons que le sens donné au travail, à son utilité sociale, à l'autonomie accordée, constituent des facteurs importants dans la réponse aux emplois proposés. L'U2P votera ce rapport.

Mme Régine BRUNY, Groupe Environnement

Chers collègues, parmi nos études, toutes sont sans aucun doute nécessaires et toutes sont également intéressantes. Mais, certaines le sont plus que d'autres, notamment par la qualité des auditions liées aux études même. Ce sont certainement de ces auditions que les membres en partance du CESER seront orphelins. Elles élèvent notre connaissance et nous offrent de nouveaux chemins de pensée. Ce fut précisément le cas de cette étude.

Sur un plan général, l'équilibre des échanges salariés/employeurs pour les emplois à pourvoir a été quelque peu bouleversé à la suite du Covid. La quête de sens des individus, la recherche de valeurs dans l'univers travail nécessitent une ré-interrogation de chaque entreprise, sur sa responsabilité sociétale et environnementale. Les représentations collectives négatives qui pèsent sur le rapport au travail dans certains secteurs et types d'emplois sont le fruit de politiques successives à la fois publiques et d'entreprises. Elles traduisent souvent des conditions salariales peu avantageuses et des emplois physiquement éprouvants à faire évoluer. Les accompagnements financiers ciblés de la Région peuvent influencer et faire évoluer ces conditions, mais en partie seulement.

Sur le point de la quête de sens au travail et plus globalement sur le travail et l'emploi, la perception des organisations associatives par les salariés est positive. Elles offrent un cadre de travail, des missions, des modalités de travail évolutives, en s'adaptant plus facilement que dans les autres secteurs d'emplois publics et privés, en offrant des espaces d'expression et de dialogue social facilité. Les jeunes actifs représentent un public sensible qui demande un accompagnement particulier leur permettant de s'inscrire vers davantage d'autonomie, tout en se sentant soutenus.

Les salariés des associations ont ainsi un réel sentiment d'utilité du travail auprès des usagers, du public ou des bénéficiaires. Nous renvoyons vers le baromètre de la qualité de vie au travail pour davantage de données (baromètre sur le mouvement associatif).

Aussi, le Groupe Environnement regrette que les associations soient généralement citées sur leur volet associatif et bénévole. *A contrario*, trop peu sur leur volet employeur, pourtant en progression constante depuis 2017, pour représenter 7 % de l'emploi total privé/public. Si les associations employeuses ne représentent que 11 % du milieu associatif, elles génèrent 88 % du budget du secteur associatif. Ces richesses sont loin d'être anecdotiques puisqu'elles représentent 3,3 % du PIB.

Par rapport aux enjeux sociétaux de lutte contre les discriminations, nous pouvons souligner encore qu'elles embauchent davantage de personnes de plus de 55 ans que dans le secteur privé. Il en est de même sur les CDI proposés davantage aux femmes qu'aux hommes, que dans le secteur privé.

Le peu de place fait à l'emploi associatif dans cette étude ne va pas permettre de pallier ou lever ce point d'écueil identifié dans un sondage qui pointe un certain manque d'appétence des jeunes, et de leurs parents, pour l'emploi associatif. Je cite : « Les personnes interrogées pensent que les associations offrent des emplois précaires ou encore peu formateurs. Jeunes et parents ont aussi une vision très restrictive des métiers associatifs, limités aux secteurs de l'action humanitaire ou de l'action sociale, et concernant essentiellement des personnes non qualifiées ». Les jeunes actifs représentent un public sensible qui demande un accompagnement particulier leur permettant de s'inscrire vers davantage d'autonomie, tout en se sentant soutenus.

Nous le voyons bien aussi avec cette étude, les changements dans notre société ne sont pas que climatiques. Ils touchent profondément chacun et chacune.

Ces constatations étant faites, le Groupe Environnement votera l'étude en remerciant la rapporteure et notre chargé d'étude.

Et puis, je m'associe bien sûr aux remerciements de Sophie DESCARPENTRIES pour tous les salariés du CESER qui nous ont brillamment, efficacement et généreusement accompagnés au cours de cette mandature et des précédentes. Merci ! En cette dernière journée de mandat, je salue mes collègues du CESER pour toutes ces années d'échange.



Les évolutions du rapport au travail

Quels constats et quelles incidences en Région Pays de la Loire ?

Quête de sens et d'autonomie, recherche de valeurs, attrait pour le télétravail, intérêt pour les activités manuelles, aménagements du temps de travail : les questionnements sur le rapport au travail n'ont jamais été aussi nombreux.

En se saisissant de cette problématique, le CESER Pays de la Loire appréhende tout à la fois un enjeu national et régional. En effet, les évolutions du monde du travail impactent significativement le développement économique régional et l'ensemble des acteurs socio-économiques en région.

À travers cette étude, le CESER souligne la complexité et la dimension multifactorielle des transformations qui bouleversent le monde du travail. Les évolutions du rapport au travail se situent en effet au croisement des transformations des modèles économiques, organisationnels et des aspirations des travailleurs. C'est l'ensemble de ces dimensions que le CESER a appréhendé dans le cadre de cette étude, en s'appuyant sur des auditions riches et variées menées auprès d'une quarantaine de structures et d'une soixantaine d'interlocuteurs, reflétant toute la diversité du monde économique et social ligérien.

Le CESER formule 24 préconisations, organisées en cinq axes, qui s'adressent tant à la Région Pays de la Loire qu'aux acteurs socio-économiques ligériens pour mieux accompagner les individus et les organisations face aux évolutions des attentes sociétales, des modèles économiques et des organisations de travail.

Lire la synthèse du rapport sur
ceser.paysdelaloire.fr



**CONSEIL ÉCONOMIQUE
SOCIAL ENVIRONNEMENTAL
DES PAYS DE LA LOIRE**

Hôtel de la Région
1 rue de la Loire
44 966 Nantes cedex 9
Tél. 02 28 20 53 14
ceser@paysdelaloire.fr

 ceser.paysdelaloire.fr

 [@ceserPDL](https://twitter.com/ceserPDL)

 [CESER Pays de la Loire](https://www.youtube.com/CESER Pays de la Loire)

 www.linkedin.com/company/ceser-pdl/

CESER PAYS DE
LA LOIRE
CONSEIL ÉCONOMIQUE SOCIAL
ENVIRONNEMENTAL