

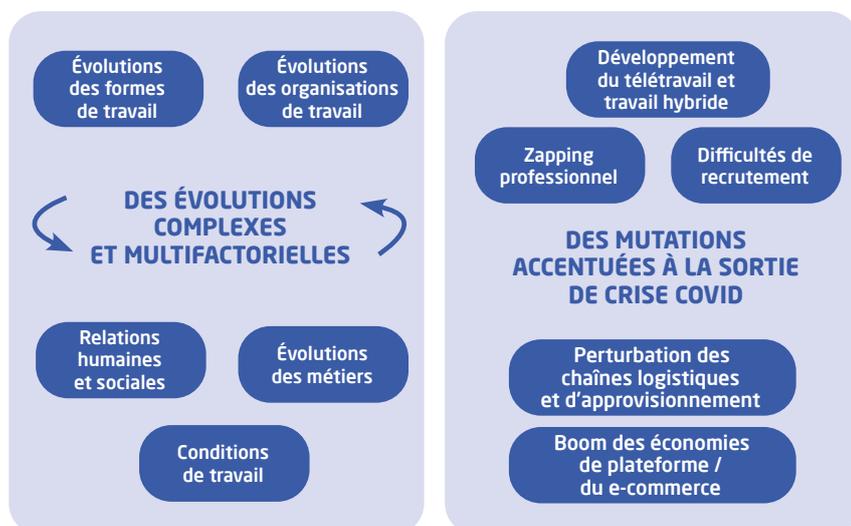


LES ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL

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 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.

DES ÉVOLUTIONS AU CROISEMENT DES TRANSFORMATIONS DES MODÈLES ÉCONOMIQUES ET DES ASPIRATIONS SOCIÉTALES



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



FANNY REYRE MENARD,
Rapporteuse au nom
de la commission
« Économie - Emploi -
Recherche - Innovation »

Un enjeu central

Le rapport au travail s'articule autour du **rapport au temps** (travail, personnel, citoyen), du **rapport au sens** et à la **finalité du travail** (organisation du travail, rapport entre individu et collectif, transition écologique...).

Pour les individus, le travail est une des composantes du temps de vie qui doit apporter moyens de subsistance, épanouissement, reconnaissance dans un contexte de mobilité organisationnelle et professionnelle inédite. Pour les organisations, l'enjeu de leur attractivité est vital. Il doit se conjuguer avec la pérennité des modèles économiques et les attentes de la société.

Les évolutions organisationnelles, techniques et les transitions bouleversent les conditions et parfois même la finalité du travail. Les aspirations de la société et la conjoncture économique notamment le faible taux de chômage influent sur les comportements des individus.

Les évolutions du rapport au travail s'inscrivent dans un mouvement de fond structurel qui touche l'ensemble des actifs, salariés comme non-salariés.

Cette question est un enjeu central et complexe jusqu'alors peu traité dont il faut s'emparer.

LES PRINCIPAUX ENJEUX LIÉS AUX ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL

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 elles. Il s'agit d'un enjeu majeur pour toutes les organisations, publiques comme privées, lucratives et non lucratives, qui doivent répondre aux attentes de la société. Ces enjeux viennent questionner les organisations de travail et les pratiques managériales.



Aujourd'hui, le travail s'inscrit dans une logique de parcours qui dépasse la notion de carrière.

Les aspirations des actifs au travail se renouvellent :

- La recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle s'affirme et questionne les rythmes de travail.
- Les attentes individuelles, qui s'expriment de plus en plus ouvertement, 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. Il en résulte de fortes attentes sur le contenu et la finalité du travail.
- Le télétravail vient interroger l'équité et le sens du collectif de travail.

QUELLES SINGULARITÉS LIGÉRIENNES ?

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.

- Des secteurs économiques variés, tous en prise avec les enjeux d'évolution du rapport au travail.
- Un marché du travail marqué par certaines spécificités :
 - Importance du travail saisonnier (lié notamment aux activités touristiques et agricoles...), taux important d'emploi des femmes, recours élevé à l'intérim et au temps partiel (notamment des femmes), taux de chômage le plus faible de France, salaire moyen plus faible que la moyenne nationale ;
 - Forte attractivité résidentielle et ses conséquences : allongement des trajets domicile-travail, difficulté à se loger à proximité de son lieu de travail, pression sur les modes de garde..., recherche d'un plus grand équilibre vie professionnelle et personnelle favorisé par un cadre de vie propice aux activités de nature et aux loisirs.

Les 24 préconisations du CESER, organisées en cinq axes, s'adressent à la Région Pays de la Loire ainsi qu'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.

1. Comprendre et agir sur les représentations collectives pesant sur le rapport au travail

L'image de la société sur les professions et sur les secteurs d'activité pèse sur les représentations que les actifs ont d'eux même et de leur rapport au travail. Pour agir sur ces représentations, le CESER propose de :

- Recenser les actions de sensibilisation au monde du travail et de découverte des métiers.
- S'engager dans une mutualisation des outils visant à faciliter l'accès aux stages.
- Soutenir les dispositifs de mise en relation entre les mondes de l'éducation et du travail.
- Favoriser les échanges entre les établissements scolaires et les réseaux d'acteurs socio-économiques.

Le travail s'inscrit dans une logique de parcours qui prend forme dès la formation initiale. Il convient de porter une attention particulière aux premières expériences avec le monde du travail ainsi qu'à la phase d'entrée dans la vie active, marquante pour les jeunes. Le CESER suggère de mettre en place les actions suivantes :

- Promouvoir les bonnes pratiques luttant contre les inégalités de réseau dans la recherche de stage.
- Favoriser la qualité de l'accueil et de l'intégration des jeunes sur le premier emploi.

Le rapport au travail est aussi bouleversé par de nouvelles aspirations individuelles et collectives qui engendrent des mutations : démission silencieuse, départ précoce. Des phénomènes qui gagneraient à être mieux étudiés. Le CESER propose de lancer une étude régionale sur les démissions et les abandons de poste.

2. Développer un appui RH sur les nouveaux enjeux du rapport au travail

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 porte sur la gestion de la tension entre « collectif » et « individu ». Dans ce contexte, le CESER préconise de :

- 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.

La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), les parcours d'intégration et le recours au tutorat revêtent de plus en plus d'importance.



De même, il convient de valoriser les savoir-faire d'expérience qui se construisent au cours de la vie professionnelle. À ce sujet, le CESER recommande de :

- **Sensibiliser les employeurs, les salariés et leurs représentants sur les démarches de GEPP*** avec une attention sur la connaissance et la compréhension des engagements contractuels des employeurs et des salariés, sur les trajectoires professionnelles des jeunes générations et sur la préparation de la fin de carrière.
- **Généraliser les parcours d'intégration et le tutorat et faire connaître aux TPE l'écosystème sur le sujet.**

3. Agir pour une meilleure articulation des temps de vie professionnels et personnels

Les aménagements relatifs à l'organisation du temps de travail sont aujourd'hui questionnés à l'aune des nouvelles attentes sociétales.

Les organisations ont à considérer ces aspirations tout en veillant à l'efficacité économique de leur activité et aux attentes de leurs clients et usagers. 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.**

Le CESER propose de **recenser les organisations alternatives des temps de travail**, en s'appuyant sur les observatoires présents en région, en portant notamment une attention particulière aux différents types de semaines de 4 jours, pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et leurs impacts sur les conditions de travail et capitaliser sur les bonnes pratiques.

*Gestion des emplois et des parcours professionnels
**Risques psychosociaux

En outre, les horaires atypiques sur certains métiers complexifient l'articulation des temps de vie, et exacerbent les problèmes de mobilité. Aussi, le CESER suggère d'apporter une vigilance sur cette problématique en agissant pour faire évoluer les usages des donneurs d'ordre et des acheteurs de prestations de service et en agissant sur les freins périphériques (mobilité, garde d'enfants).

Enfin, les nouvelles technologies numériques, incontournables dans de nombreux secteurs d'activité, pèsent sur les conditions d'exercice de l'activité professionnelle et peuvent atténuer la frontière entre vie professionnelle et personnelle. Cette frontière est également amoindrie par le développement du télétravail. Dans ce contexte, **le CESER propose d'accompagner les actifs dans la transformation numérique du travail et de favoriser le développement et l'utilisation des tiers-lieux**, via les outils de planification et les contrats de territoire.

4. S'appuyer sur le dialogue social et agir pour la qualité de vie au travail

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. Dans ce cadre, le CESER propose de **renforcer le dialogue social territorial sur les enjeux liés au nouveau rapport au travail avec la mise en place de France Travail**. Il réaffirme également que **l'organisation du travail et du temps de travail doit devenir un véritable objet de dialogue social**.

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 adéquation leur activité professionnelle avec leurs valeurs. Plusieurs outils peuvent permettre d'agir en ce sens et le CESER recommande de les déployer, notamment :

- **Encourager les employeurs à mettre en place un baromètre social de leur organisation** et sensibiliser les salariés sur cet outil.
- **Développer des outils basés sur des partages d'expérience** : rapport d'étonnement, entretien de départ...
- **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.**

Malgré les évolutions technologiques, la pénibilité physique existe toujours et les risques psychosociaux (RPS) se sont accrus. **Pour le CESER, le Plan Régional pour la Santé au Travail doit prendre en compte l'augmentation des RPS****, notamment sur le champ du télétravail.





MARC MARHADOUR,
Président
de la commission
« Économie - Emploi -
Recherche - Innovation »

Déployer une politique publique d'ensemble sur la question du travail

Le CESER a centré cette étude sur le travail et non sur la question de l'emploi même si les deux sont intrinsèquement liés. Le travail est une activité humaine qui produit des biens ou des services utiles à la personne ou à la collectivité tandis qu'un emploi est une situation qui relie (par un lien de subordination) un travailleur à une organisation.

Les préconisations du CESER ont émergé à l'issue d'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. Ces préconisations constituent des leviers pour déployer une politique publique d'ensemble qui tienne compte des évolutions du rapport au travail en s'appuyant sur le chef de filât de la Région en matière de développement économique.

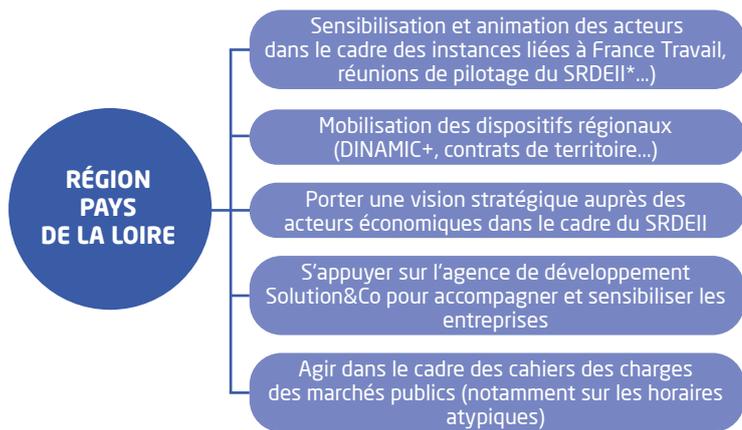
5. Promouvoir des organisations de travail fondées sur la coopération

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. Le CESER préconise d'accompagner ces évolutions et **de tendre vers la co-construction dans la gouvernance des organisations de travail en nourrissant le dialogue social**.

Cela peut notamment passer par les actions suivantes : **encourager les managers à définir un « un nouveau pacte de gouvernance »** avec leur équipe ; **développer le management participatif et le travail collectif** ; former les salariés à la connaissance socio-économique et environnementale, diffuser et expliquer les résultats économiques aux salariés.

La mutualisation inter-entreprises est sources d'efficience et d'attractivité. À ce sujet, le CESER préconise de **promouvoir les groupements d'employeurs et les collectifs d'entreprises au niveau régional**. Il propose également de **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.

RAPPORT AU TRAVAIL : QUELS RÔLES POSSIBLES POUR LA RÉGION PAYS DE LA LOIRE ?



*Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation

LIRE L'INTÉGRALITÉ « LES ÉVOLUTIONS DU RAPPORT AU TRAVAIL :
QUELS CONSTATS ET QUELLES INCIDENCES EN RÉGION PAYS DE LA LOIRE ? »
SUR CESER.PAYSDELA LOIRE.FR

