

Mémoire d'expertise

Attirer et fidéliser dans des secteurs en forte tension, sur des métiers peu qualifiés

Sous la direction de Didier BURGAUD



Camille LASSALLE

Emmanuel PONROY

Géraldine GUIRAND

Promotion 19 -Octobre 2022

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier **Monsieur Fabien BLANCHOT**, Directeur du MBA RH de l'Université Paris Dauphine, pour nous avoir permis d'acquérir des connaissances inestimables, par la qualité du programme proposé et le contenu des cours dispensés.

Nos remerciements s'adressent également tout particulièrement à **Monsieur Didier BURGAUD**, notre Directeur de mémoire, qui a eu la patience de nous guider tout au long de la rédaction de cet écrit professionnel, et de partager avec nous son savoir.

Nous remercions l'ensemble de l'équipe pédagogique et tout particulièrement **Madame Kanchana WIJAYAMUNI, Marie-Camille DELACROIX, Christelle MASSON et Caroline PRIGENT** qui nous ont accompagnées pendant une grande partie de ce cursus et qui ont su prendre en main toute la promotion avec un professionnalisme et une gentillesse rare.

Nos entreprises respectives qui nous ont permis de consacrer du temps au suivi de ce cursus et la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons également à remercier chaleureusement l'ensemble **des salariés, des professionnels, et des prescripteurs de la fonction RH**, qui ont accepté de partager un peu de leurs temps pour enrichir le contenu de ce mémoire : **vous êtes pour nous la richesse principale de notre travail !**

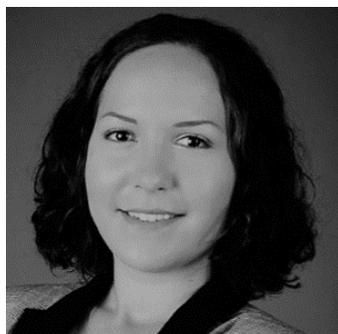
Un grand merci également à l'ensemble de **nos collègues de la promotion CAP 19** avec lesquels nous avons passé de longues heures sur les bancs de l'université, dans le cadre des groupes de travail, et avec lesquels nous avons aussi partagé nos succès et coups de blues.

Le suivi de ce MBA RH n'aurait bien évidemment pas pu être possible sans le soutien précieux de **nos familles, conjoints et enfants**.

MERCI A TOUS

Cette magnifique expérience restera gravée dans nos mémoires !

Présentation de l'équipe de recherche



Camille LASSALLE

Poste : Directrice des Ressources Humaines

Entreprises : GUILBERT PROPTE ; RAJA ; BRINK'S

Citation moteur :

« *Celui qui déplace les montagnes, c'est celui qui commence par enlever les petites pierres.* » **Confucius**



Emmanuel PONROY

Poste : Directeur Projets et Expertise Exploitation

Entreprise : GRDF ; ERDF, ENGIE

Citation moteur :

« *Soyez le changement que vous voulez voir dans le monde.* » **Gandhi**



Géraldine GUIRAND

Poste : Directrice des Ressources Humaines

Entreprises : FITNESS PARK GROUP ; PIZZA HUT ; SUSHI SHOP ; PHOTOBX

Citation moteur :

« *Croyez en vos rêves, ils se réaliseront peut-être. Croyez en vous et ils se réaliseront sûrement.* » **Martin Luther King**

RESUME

En France, un emploi sur dix est un emploi peu ou non qualifié. Cela représente cinq millions de salariés, soit plus de 20 % de l'emploi total.

Même si, à première vue, la définition des emplois peu qualifiés semble simple et évidente pour tous, nous allons nous attacher à démontrer qu'il n'en n'est rien.

L'équivocité de la notion de qualification est réelle et elle amène à s'interroger : les individus occupants des emplois peu qualifiés sont-ils pour autant des salariés sans qualités ni compétences ?

Les mutations du marché du travail de ces dernières décennies ont eu des conséquences sur ces emplois, qui dans les années 80 étaient pourtant voués à disparaître.

Ces travailleurs, derniers maillons de la chaîne de production de valeurs, sont soumis à des conditions de travail de plus en plus difficiles, à une précarité multiforme, et ont des salaires parmi les plus bas.

Pour autant, nombre d'entre eux détiennent des diplômes, sont expérimentés et ont, comme nous l'avons constaté lors de la pandémie de la Covid 19, une utilité sociale et publique incontestable.

Néanmoins ces métiers « mal aimés » jouissent d'une image négative et les entreprises peinent à recruter.

L'ensemble de ces éléments nous ont amenés à nous interroger sur **les clés possibles de réussite pour attirer et fidéliser dans des secteurs d'activité en forte tension, sur des métiers peu qualifiés.**

De par nos expériences professionnelles et notre actualité, nous avons eu à cœur de traiter ce sujet en toute modestie, au travers de ce mémoire, afin de nous permettre d'élargir nos champs de connaissances et de compétences.

Force est de constater qu'il serait difficile d'aborder en profondeur toutes les facettes de ce sujet complexe. Aussi, nous avons priorisé les échanges humains, avec d'une part les salariés concernés par ces emplois, et d'autre part les acteurs et professionnels du recrutement.

Pour cela, nous avons, réalisé un travail de recherche afin de définir le contexte des emplois peu qualifiés, du marché de l'emploi et des tensions de recrutement, ainsi que l'impact de la crise sanitaire sur ces emplois.

Ainsi, nous avons défini les **trois secteurs** sur lesquels nous souhaitons porter notre analyse : **la propreté, la restauration, les énergies électriques et gazières.**

A l'été 2022, nous avons mené deux enquêtes de terrain :

- Nous sommes allés à la **rencontre des travailleurs occupants des emplois peu qualifiés** dans les 3 secteurs identifiés : agents de nettoyage, livreurs, employés polyvalents de restauration, techniciens électriques et gaziers... Une centaine de personnes interviewées nous ont éclairé sur la vision de leurs métiers, leurs attentes et priorités.
- En parallèle, nous avons interrogé **des DRH, gérant d'entreprise et prescripteurs RH**, évoluant dans des contextes où la tension de recrutement sur les emplois peu qualifiés est leur problématique actuelle majeure.

Ces postes qui sont, comme nous allons l'expliquer, souvent « mal aimés », nécessitent d'être revalorisés car ils sont essentiels pour notre société. La crise sanitaire liée à la Covid 19 a exacerbé une quête de sens pour l'ensemble des salariés. Qu'en est-il pour les emplois peu qualifiés ?

Enfin, nous avons souhaité établir des **recommandations simples, concrètes, pragmatiques et facilement mobilisables pour aider les entreprises** à se différencier par leur stratégie et leur politique RH.

Nous avons organisé nos recommandations autour de 3 questions :

- **Comment les entreprises peuvent-elles agir au niveau de leurs salariés ?**
- **Comment les entreprises peuvent-elles à leurs niveaux participer à l'amélioration des emplois peu qualifiés ?**
- **Quelles demandes nous pourrions faire au gouvernement pour faciliter l'embauche sur ces emplois ?**

Si les besoins en main d'œuvre ne sont pas pourvus, certaines tâches et missions ne pourront pas être honorées, ce qui aura des conséquences immédiates et directes sur la santé financière des entreprises, leurs stratégies de développement commerciale et la pérennité de leurs organisations.

Ce mémoire met en lumière la fonction des DRH qui sont au cœur de la stratégie des Entreprises au travers de ce sujet d'attractivité et de fidélisation, dans des secteurs d'activité en forte tension, sur des métiers peu qualifiés.

Introduction

Travail peu qualifié, salariés peu qualifiés, main-d'œuvre peu qualifiée, emplois peu qualifiés, chômeurs peu qualifiés, jeunes peu qualifiés... L'usage de ces expressions est devenu courant et semble évident pour tous, mais qu'en est-il vraiment ?

Lorsque nous avons débuté notre phase de recherche, nous nous sommes rapidement aperçus qu'il n'en était rien. Bien au contraire, que ce soit dans les différents ouvrages que nous avons pu lire, les rencontres et échanges menés dans le cadre de nos recherches ou même au sein de notre groupe de travail, chacun a, en réalité, sa propre définition de l'expression « peu qualifié ».

Si la définition des emplois peu qualifiés nous est apparue difficile au sein de notre groupe de recherche, est-il possible de définir ces termes et de dresser un panorama exhaustif des caractéristiques de ces emplois ou des personnes qui les occupent ?

Un autre élément majeur nous est rapidement apparu, le terme d'emplois peu qualifiés sous-entend qu'aucune qualification n'est nécessaire pour occuper ce type de poste. *Nous tenterons d'analyser cela et de vérifier si les salariés qui occupent ce type d'emploi n'ont pas de qualification ou de compétences.*

En France, la détention d'une certification professionnelle apparaît comme la meilleure protection offerte aux individus, quels que soient leur âge et leur expérience, pour faire face aux aléas du marché du travail, aux métamorphoses de l'emploi et aux crises économiques.¹

Par ailleurs, depuis des décennies, les gouvernements successifs ont donné la priorité au développement de l'éducation de la population française afin d'accroître son niveau de formation.

En conséquence, en 2021, on comptait près de 2,7 millions d'étudiants soit 9 fois plus qu'en 1960. Autre indicateur de ce changement, 94% des candidats qui se sont présentés au baccalauréat, en 2022, l'ont obtenu.² La même année, selon l'INSEE, la France compte seulement 17,7% de sa population sans aucun diplôme ou ayant seulement le Brevet des collèges.³

Cela nous conduit à nous interroger sur le vivier des candidats aux emplois peu qualifiés. Quelles conséquences à la montée du niveau de formation des Français sur le nombre de candidats pour les emplois peu qualifiés ?

En parallèle, les métiers peu qualifiés se sont fortement transformés du fait des évolutions technologiques et des changements de mode de consommation.

Par exemple, le phénomène d'ubérisation a offert davantage d'opportunités aux personnes souhaitant travailler à leur compte dans l'espoir de gagner mieux leurs vies ou d'être libres dans l'organisation de leurs activités.

En effet, l'ubérisation est une remise en cause du modèle économique classique. Avec l'arrivée d'un nouvel acteur dans un secteur donné, les entreprises ubérisées proposent les mêmes services à des

1 Table ronde : les diplômes professionnels « de base » en Europe Fabienne Maillard

2 Ministère de de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France

https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_08-es_evolution_de_l_enseignement_superieur_depuis_50_ans_croissance_et_diversification.php

3 Enquête Emploi en continu parue le 28 octobre 2022

prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent via des plateformes de réservation sur Internet. Cette mouvance, qui a été accompagnée de différentes mesures gouvernementales, favorisant les activités auto-entrepreneuriales, a également eu une incidence sur le vivier de candidats aux emplois peu qualifiés.

En outre, le terme « peu qualifié » a une connotation péjorative laissant présager diverses difficultés liées à ces emplois « mal aimés ». En effet, de par leurs conditions de travail difficiles, leurs bas niveaux de rémunération, leur image et le manque de considération qu'on leur porte, ces métiers jouissent d'une mauvaise réputation.

Le progrès technologique a permis l'amélioration des conditions de travail et des gains de productivité. Cependant, certains postes restent essentiels et pourront difficilement disparaître totalement ou être transformés de manière radicale.

Nous nous sommes alors interrogés sur l'image et les conditions de travail des emplois peu qualifiés. Si les entreprises étaient en mesure de les améliorer drastiquement, y aurait-il plus de postulants ? Cela permettrait-il de mieux fidéliser les salariés peu qualifiés de ces sociétés ?

En mars 2020, le monde entier a été touché de plein fouet par la crise sanitaire de la Covid-19. Cette crise a conduit les entreprises à adapter leurs modes de production et d'organisation avec les confinements successifs et la fermeture de certains établissements.

Cette crise a permis de mettre en lumière et de revaloriser les métiers dits « essentiels » qui ont été en première ligne pendant toute cette période. Les attentes des salariés ont également fortement évolué, après avoir passé plus de temps au sein de leurs foyers, en compagnie de leurs proches, dans un contexte inédit, incertain et préoccupant. Lors du déconfinement, les entreprises ont dû gérer la reprise de leurs salariés et leurs aspirations nouvelles.

Nous pensons donc que la crise planétaire liée à la Covid-19 a bouleversé le monde professionnel, le rapport des personnes au travail et en particulier pour les emplois peu qualifiés. Cette affirmation sera testée dans ce mémoire.

Par ailleurs, au premier trimestre 2022, le taux de chômage en France s'établissait à 7,3 % selon Pôle Emploi. Un chiffre assez bas en comparaison avec les années passées. Ce taux pouvant s'expliquer en partie par la hausse constante des volumes de recrutement.

En 2022, le Pôle Emploi a recensé plus de 3 millions de projets de recrutement tous secteurs confondus. Le marché du travail en France se tend de plus en plus, les entreprises et les industries ont des difficultés à trouver les travailleurs dont elles ont besoin.

Une problématique relevée dès le 15 juillet 2021, dans une interview de François Villeroy de Galhau, Gouverneur de la Banque de France, donnée à France Info Paris, « *Le principal frein à la reprise ne sera ni le variant, ni les difficultés d'approvisionnement temporaires, mais les difficultés de recrutement des entreprises* ».

Ce paradoxe français a été mis en avant par Bruno Le Maire, actuel Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique : « ***Il n'y a rien de plus révoltant ou rien de plus "schadockien", choisissez le mot qui convient, que d'avoir encore autant de chômage, parce qu'on n'est pas au plein-emploi, et autant d'entreprises qui cherchent des salariés*** ».

La tension au niveau du recrutement se fait sentir depuis déjà plusieurs années et s'est fortement accélérée depuis le déconfinement. Il est aujourd'hui difficile de recruter divers métiers, qualifiés

ou non. C'est sur ces métiers peu qualifiés, et les tensions de recrutement qu'ils connaissent, que nous avons décidé d'approfondir nos recherches.

Nous pouvons supposer que, si les salaires des métiers peu qualifiés augmentaient de manière significative, les entreprises auraient plus de facilité à recruter. Mais le salaire est-il la seule réponse ?

Comme vous avez pu le lire, l'ensemble de ces éléments nous ont amené à nous interroger sur les clés possibles de réussite pour attirer et fidéliser dans des secteurs d'activité en forte tension, sur des métiers peu qualifiés.

De par nos expériences professionnelles et notre actualité, nous avons eu à cœur de traiter ce sujet en toute modestie, au travers de ce mémoire afin de nous permettre d'élargir nos champs de connaissances et de compétences.

Force est de constater qu'il serait difficile d'aborder en profondeur toutes les facettes de ce sujet complexe, et d'apporter des solutions pragmatiques et mobilisables par tous types d'entreprises, aussi, nous avons priorisé les échanges humains avec d'une part les salariés concernés par ces emplois et d'autre part les acteurs et professionnels du recrutement.

Pour cela nous avons, dans une première partie, **réalisé un travail de recherche pour définir le contexte des emplois peu qualifiés, du marché de l'emploi et des tensions de recrutement, ainsi que l'impact de la crise sanitaire sur ces emplois.** Ainsi, nous avons défini les trois secteurs sur lesquels nous souhaitons porter notre analyse. Les deux premiers secteurs, **la propreté et la restauration**, ont des emplois peu qualifiés. Le troisième secteur visé est celui des **énergies électriques et gazières**, qui fait le choix d'embaucher des profils peu qualifiés sur certains postes techniques, pour les accompagner vers des postes qualifiés.

Dans une seconde partie, **nous avons mené deux enquêtes de terrain, la première auprès d'une centaine salariés d'entreprise occupant des emplois peu qualifiés et la deuxième auprès de professionnels des DRH, Directeurs d'entreprise évoluant dans des secteurs en pénurie et des professionnels spécialisés dans l'accompagnement, le recrutement ou l'insertion professionnelle.**

Enfin, en troisième partie, nous avons tenté d'**exposer nos pistes de réflexion pour aider les entreprises à attirer, fidéliser dans des secteurs d'activité en forte tension, sur des métiers peu qualifiés.**

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
Présentation de l'équipe de recherche	5
RESUME	7
Introduction.....	9
I. Contexte.....	16
A. Peu qualifié de quoi parlons-nous ?.....	16
1. Le caractère équivoque de la notion de qualification.....	16
2. Les postes non qualifiés nécessitent-ils des compétences ?.....	17
3. Les soft-skills : enjeu dans le recrutement de profils peu qualifiés	19
4. L'identité au travail des salariés aux emplois peu qualifiés	22
B. Panorama des emplois peu qualifiés et mutations du travail.....	24
1. Des actifs plus nombreux, plus diplômés et plus féminins	24
2. Durée du travail et contrats précaires.....	25
3. Le salaire des emplois peu qualifiés	26
4. Des conditions de travail plus difficiles	27
5. Quelle place occupent les immigrés sur le marché du travail des emplois peu qualifiés ?	28
6. Point de passage ou voie sans issue ?	29
II. Focus sur l'après Covid-19 : les règles du jeu ont-elles changé ?.....	31
A. L'évolution du taux de chômage rythmé par les différentes crises économique	31
B. La crise sanitaire liée à la Covid 19 et ses conséquences sur le marché de l'emploi peu qualifié	34
1. « La grande démission » : définition et incidences sur les emplois peu qualifiés.....	34
2. « Quiet Quitting » : définition et incidences sur les emplois peu qualifiés.....	36
3. Essor du télétravail, semaine de travail réduite, vacances illimitées... Les emplois peu qualifiés sont-ils compatibles avec les nouvelles organisations du travail et attentes des collaborateurs ?.....	38
C. Attirer, Recruter et Fidéliser : le pouvoir a -t-il changé de camp ?	40
1. Recrutement et attractivité : de quoi parlons-nous ?.....	40
2. Pénurie et tension de recrutement : une frontière étroite.....	41
3. Pénurie et tension de recrutement : les enjeux de la fidélisation pour les entreprises	43
4. Pénurie et tension de recrutement : les secteurs d'activité et emplois concernés par ces difficultés	44
III. Enquêtes terrains	45
A. Enquête terrain quantitative	45
1. Cible des entreprises	45
2. Cible des personnes.....	48

3.	Questionnaire	48
4.	Une enquête difficile à mener	48
B.	Enquête terrain qualitative	50
1.	Cible : les personnes interrogées et de leurs entreprises	50
2.	Questionnaire qualitatif	53
C.	Apport de ces enquêtes sur les hypothèses dressées en introduction.....	54
1.	Hypothèses n°1, 2 et 3 : panorama des salariés peu qualifiés	55
2.	Hypothèses n°4,5 et 6: Evaluation de l'efficacité des actions des entreprises sur ces populations	57
3.	Les limites de notre enquête	61
IV.	Nos recommandations	63
A.	Comment les entreprises peuvent agir au niveau de leurs salariés ?	63
1.	Travailler sur le parcours expérience collaborateur de chaque salarié	63
2.	Investir dans la formation des managers et des équipes.....	64
B.	Comment les entreprises peuvent à leurs niveaux participer à l'amélioration des emplois peu qualifiés ?.....	65
1.	Redorer l'image des postes et secteur d'activité et faire du lobbying dans ce but	65
2.	Valoriser les parcours métiers.....	65
3.	Investir dans l'alternance	67
4.	Agir sur la rémunération	68
5.	Marque employeur : un outil utile tant en interne qu'en externe	69
6.	Investir dans la formation et développement des compétences.....	71
7.	Innover sur les méthodes de recrutement.....	72
C.	Quelles demandes nous pourrions faire au gouvernement pour faciliter l'embauche sur ces emplois ?.....	77
1.	Faciliter la régularisation par le travail.....	77
2.	Filières métiers éducation nationale - orientation.....	78
3.	Pôle emploi une évolution nécessaire.....	78
V.	CONCLUSION	79
VI.	BIBLIOGRAPHIE	81
VII.	ANNEXES.....	84
A.	Interview d'Erick GEISER - MGS SERVICES.....	84
B.	Interview de Jean-Yves RESNAIS – DG et DRH de L'OISEAU BLANC.....	86
C.	Interview d'Achouak EL HACHI - DRH Groupe Eleni.....	87
D.	Interview Mamadou TOURE, DG de SELF INTERIM.....	89
E.	Interview David BOUSSEREAU – Responsable de la mission locale de Touraine.....	91
F.	Interview de Stéphanie MOTTE – Directrice associée - “Dialogues et Solutions”	93

G.	Synthèse enquête DARES	95
H.	Enquête terrain quantitative - questionnaire	96
I.	Réponses question ouverte enquête terrain quantitative.....	99
J.	Courbe de Beveridge	103
K.	Indicateurs tensions de l'emploi DARES.....	104
L.	Modèle des 4P appliqué au marché du travail.....	105
M.	Modèle de Porter appliqué au marché du travail	107
N.	Les ancres de carrière.....	110

I. Contexte

A. Peu qualifié de quoi parlons-nous ?

1. Le caractère équivoque de la notion de qualification

Dans l'ouvrage « Travail non qualifié » de Dominique Méda et Francis Vennat, nous avons, dès l'introduction, un préambule qui démontre la difficulté à définir la notion de qualification ou de non-qualification.

En effet, pour les auteurs « Loin d'être une donnée « naturelle », une réalité que l'on pourrait objectivement repérer et décrire, les notions de qualification ou non-qualification sont construites et évolutives. Elles résultent d'une histoire complexe à laquelle contribuent les partenaires sociaux, les acteurs de la politique économique, mais aussi ceux qui formalisent les représentations, acteurs de la connaissance, statisticiens, économistes, sociologues. Elles rendent compte d'objectifs négociés, datés, réinterprétés. Elles constituent non seulement une représentation partielle de la réalité, mais également le résultat d'usages très différents.⁴»

La notion de qualification est apparue avec l'organisation taylorienne du travail au XX^{ème} siècle avec les premières grilles de classification ouvrière et les conventions collectives de branches qui standardisent les emplois et niveaux de qualification. À chaque échelon correspondent un coefficient et un taux de salaire horaire.

Puis, par la suite, dans les décrets Parodi, deux critères sont essentiels pour définir la notion de qualification : le fait que l'ouvrier exerce un métier, d'une part, et le fait que ce métier ait été appris, par une formation ou une pratique relativement longue, d'autre part.

Si un poste ne possède pas ces deux critères, il entre donc alors dans la catégorie d'emploi non qualifié. Ces postes aux tâches élémentaires n'exigent aucune formation et aucune adaptation ou d'un temps très court.

Puis dans les années 60, l'Etat souhaite anticiper la modernisation de la France et la structure de l'emploi pour les cinq à dix années à venir. N'ayant pas de proposition satisfaisante des employeurs, l'état décide d'établir une correspondance stricte entre le nombre d'années d'études passées dans le système scolaire et validées (ou non) par un diplôme, le niveau de qualification et la Catégorie Socio Professionnelles dans le but d'encourager la généralisation et l'élévation de la qualification.

Il est important de rappeler le contexte dans lequel ces changements s'opèrent « *En 1954, indiquent Marchand et Thélot [1998], plus de quatre actifs sur cinq (86%) n'ont aucun diplôme, ou ont seulement le certificat d'études, ce qui met en évidence : l'ampleur de l'absence d'études, le rôle majeur du certificat d'études primaires, la quasi-absence de formation technique et professionnelle (6% des actifs seulement avaient un tel diplôme) ».*

Les objectifs sont alors multiples : définir le nombre de personnes à former par CSP, augmenter le niveau de qualification globale de la population par la formation et ainsi augmenter la productivité.

Puis, on passe peu à peu de la qualification des personnes à la qualification des postes qui se basent sur plusieurs critères : l'autonomie, la responsabilité, le type d'activité et les connaissances requises. L'entreprise est alors responsable de définir et mettre en œuvre cette nouvelle classification.

⁴ MéDA Dominique, VENNAT Francis, dans : Dominique Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes.*

C'est ce que nous avons retrouvé lorsque nous nous sommes intéressés à la définition d'un emploi peu qualifié faite par l'Insee. En effet, elle « se base, pour les ouvriers, sur celle des niveaux détaillés de la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles (PCS). Pour les employés, la distinction est déterminée au sein de chaque profession, à partir du niveau et de la spécialité de formation des personnes qui l'exercent ».

Par ailleurs, lorsque nous nous penchons sur la nouvelle nomenclature qui a été établie fin 2019 par le CNIS⁵, appelée PCS 2020⁶, la distinction d'emplois peu qualifiés existe mais ne recoupe pas la définition proposée puisqu'elle renvoie à chaque catégorie socioprofessionnelle.

Une liste des emplois peu qualifiés se retrouve dans les catégories 67 et 68 de ce classement⁷ en reprenant les agents d'entretien ou les opérateurs techniques. On retrouve en dehors de ce classement les chauffeurs livreurs, les employés de commerce, les agents administratifs, les ouvriers agricoles...

Les travaux de Rose dans l'ouvrage « Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié » et de Colin et Ryk, dans le livre « Quelles mesures de la non-qualification ? », nous ont permis d'identifier trois réalités différentes :

- **La qualification de l'emploi**, qui correspond aux qualités requises par le poste de travail ;
- **La qualification individuelle**, qui représente l'ensemble des connaissances professionnelles d'un individu mais est souvent résumée par le niveau de diplôme ;
- **La qualification salariale** qui traduit le classement de l'individu dans une grille de salaires, laquelle est reconnue officiellement et rémunérée par l'entreprise.

Par conséquent, il existe plusieurs définitions de la notion de qualification. Elles sont souvent confondues alors qu'elles renvoient à des idées différentes, spontanées ou basées sur des critères théoriques. Dans ce contexte, il apparaît difficile de mesurer la qualification.

Avec les mutations qui se sont opérés dans le monde du travail on constate que plusieurs paradoxes ont émergés comme le fait que les postes peu qualifiés sont désormais occupés par des jeunes de plus en plus diplômés, et que la croissance des OENQ (ouvriers et employés non qualifiés), effective depuis 1994, profite désormais davantage aux diplômés qu'aux jeunes sans diplôme. Pire, l'emploi non qualifié est presque devenu la principale voie d'accès au marché du travail pour les jeunes (47%).⁸

La conséquence est que les postes peu qualifiés ne sont pas ouverts ou occupés par de « vrais peu-qualifiés ».

2. Les postes non qualifiés nécessitent-ils des compétences ?

Si nous prenons une définition simple sur le site internet du dictionnaire français.fr un emploi peu qualifié est « un travail, une activité professionnelle qui ne nécessite pas de qualifications particulières pour pouvoir être exercé. ».

⁵ Groupe de travail : Rénovation de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles (PCS, 2018-2019) - CNIS

⁶ Une nomenclature socioprofessionnelle rénovée pour mieux décrire la société actuelle – Emploi, chômage, revenus du travail | Insee

⁷ Télécharger les fichiers de la PCS 2020 | Insee

⁸ MéDA Dominique, VENNAT Francis, dans Méda éd., *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*

Si on s'arrête à cette définition, on peut alors penser que n'importe quel candidat peut répondre au besoin visé par ce type de recrutement.

Qu'en est-il réellement ?

Françoise PIOTER a, dans un article intitulé « Métier, Classification, Statut, Compétence : la qualification en débat », expliqué les principales critiques évoquées lorsque l'on définit un emploi par la classification, le statut ou le métier : « leur manque de souplesse, leur incapacité à reconnaître les qualités individuelles, les rigidités qu'elles imposent à l'organisation du travail. »

C'est ainsi qu'après plus d'un quart de siècle de débat, on a vu apparaître la notion de « compétence » pour définir la qualification d'une personne en se basant sur ses savoirs (connaissances, théorie), ses savoir-faire (pratiques, expérience) et en incluant ses savoir-être (comportements relationnels, comportement) et ses aptitudes physiques.

LES DIFFERENTS SAVOIRS		Pour les repérer, commencez la phrase par :	"Nature" des savoirs
SAVOIR	La connaissance (acquis scolaires, personnel, ...) Ex : Un logiciel, une loi, le marketing	<i>Je sais...</i> <i>Je connais...</i>	Un nom
SAVOIR-FAIRE	La capacité à faire (compétences et habiletés)	<i>Je fais...</i> <i>Je suis capable de...</i>	Un verbe
SAVOIR-ETRE	Mode de relation mis en jeu avec autrui. Qualités personnelles ou professionnelles, aptitudes. Ex : Sens pratique, logique, esprit de synthèse, aptitude à la négociation	<i>Je suis</i>	Une qualification ⁹

Il n'est pas anodin de rappeler que la compétence ne signifie rien d'autre, étymologiquement, que « ce qui convient ». Par conséquent, elle est acquise, mise en œuvre ou non sur le poste pour remplir les tâches qui sont attendues.

¹⁰Henri Boudreault Ph.D., professeur à l'UQAM et enseignant en formation professionnelle et technique¹¹, explique que la compétence s'exerce dans un contexte donné, en formation ou situation professionnelle. C'est la capacité de combiner simultanément ses différents savoirs (savoirs, savoir-faire et savoir-être), pour répondre à une problématique.

⁹ <http://www.reussir-en-universite.fr/carriere-professionnelle/rechercher-un%20stage-ou-un%20emploi2.html>

¹⁰ <https://didapro.me/> auteur Henri Boudreault Ph.D. professeur à l'UQAM en enseignement en formation professionnelle et technique

¹¹ <https://didapro.me/> auteur Henri Boudreault Ph.D. professeur à l'UQAM en enseignement en formation professionnelle et technique

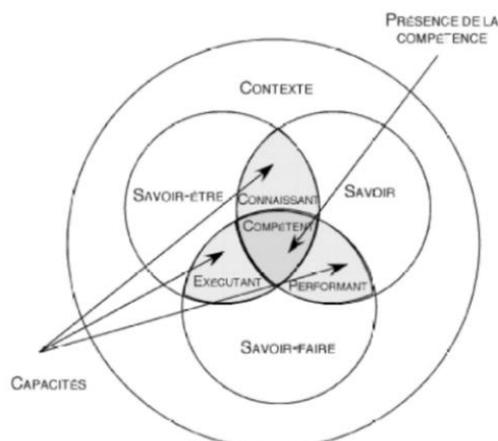


Figure 12
Les intersections des savoirs de la compétence professionnelle.

12

SIGNIFICATION DES ÉLÉMENTS DE LA COMPÉTENCE

Id.	Concept	Définition
1	Compétence professionnelle	La compétence est le pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches ou des activités de travail, et qui se fonde sur un ensemble organisé de savoirs (ce qui implique certaines connaissances, habiletés dans divers domaines, perceptions, attitudes, etc.). (MÉES 2016)
2	Connaissant	Manifeste certaines attitudes professionnelles caractéristiques et qui communique correctement les informations techniques sans toutefois avoir la capacité de réaliser les tâches professionnelles.
3	Exécutant	Réalise une activité en faisant uniquement ce qu'on lui dit de faire.
4	Performant	Associe la réussite d'une tâche à sa finalité en termes de quantité ou de qualité.
5	Compétent	Personne qui agit en mobilisant les ressources nécessaires dans le but d'adapter ses pratiques dans des contextes professionnels variés.
6	Savoir	Le savoir est l'ensemble des informations (concepts) défini, lié aux pratiques, aux tâches, aux situations, aux circonstances et aux événements d'une profession. Le savoir doit être compris pour que l'apprenant puisse réaliser les activités, les tâches et manifester les comportements en toute connaissance de cause.
7	Savoir-faire	Habilité artistique, intellectuelle, physique ou sociale que l'on associe à l'exercice d'une activité professionnelle. Ensemble des (pratiques) manoeuvres, méthodes, techniques, procédures, protocoles et instructions associées aux tâches selon les situations de travail.
8	Savoir-être	Ensemble des comportements que l'on peut acquérir en explicitant, en formalisant et en contextualisant des attitudes à partir de la conduite qu'un professionnel doit manifester dans une situation de travail pour démontrer sa compétence professionnelle.
9	Contexte	Ensemble de circonstances particulières, dans une situation de travail, qui détermine la façon dont une tâche doit être réalisée. Le contexte sert à donner du sens à une théorie, à une pratique ou à un comportement.

Cela nous amène à mieux comprendre les débats qui entourent la définition de la qualification. Un poste sans qualification n'existe pas réellement. Une formation ou un diplôme ne sont pas suffisants pour attester de l'acquisition d'une compétence.

Cependant, cela nous amène à nous interroger sur la capacité des entreprises à définir les savoir-être attendus sur un poste donné de manière exhaustive, de détecter ces aptitudes chez les candidats lors du processus de recrutement et/ou de former leurs collaborateurs pour les acquérir sur du court ou moyen terme.

3. Les soft-skills : enjeu dans le recrutement de profils peu qualifiés

Afin d'accompagner les candidats et de les préparer au mieux dans leurs recherches d'emploi, le Pôle Emploi a rédigé plusieurs articles pour définir le savoir-être et expliquer leur importance pour les entreprises interrogées.

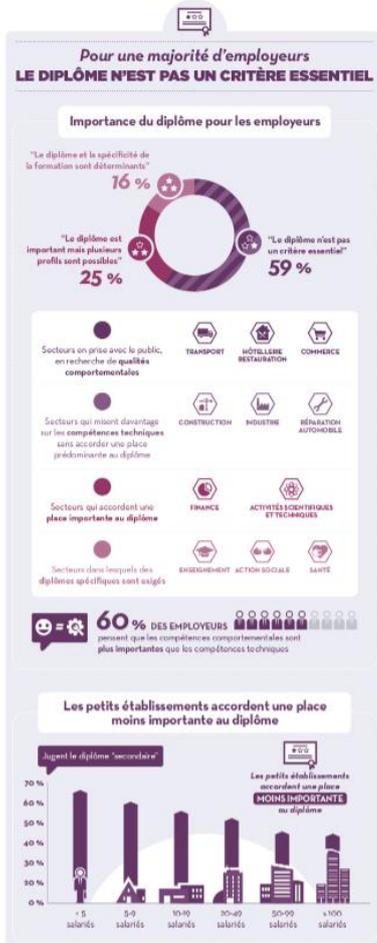
L'infographie réalisée en 2018 (voir ci-dessous) par le Pôle emploi sur « Les compétences attendues par les employeurs »¹³ révèle que faire preuve d'un **bon sens du relationnel** est un facteur

¹² <https://didapro.me/> auteur Henri Boudreault Ph.D. professeur à l'UQAM en enseignement en formation professionnelle et technique

¹³ « Les compétences attendues par les employeurs » <https://www.pole-emploi.org/accueil/actualites/infographies/les-competes-attendues-par-le.html?type=article> sources Enquête complémentaire BMO 2017 - Pôle emploi, BVA et Crédoc - "Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ?" - Pôle emploi, février 2018

déterminant pour les activités de contact avec le public, alors que l'expérience et la formation sont jugées **moins importantes dans ces secteurs**.

En outre, 57 % des recruteurs regardent de façon prioritaire les compétences comportementales mentionnées sur le CV.



Selon le Pôle Emploi, la définition du savoir-être est la suivante :

« **SOFT SKILLS** : Le savoir-être n'est pas le savoir-faire, qui est l'aptitude à réaliser une tâche spécifique (cuisiner, utiliser un ordinateur, rédiger un contrat, peindre ou enseigner...).

Le savoir-être, est un ensemble de **qualités professionnelles** qui reflètent la manière dont vous vous comportez dans un environnement professionnel. Par exemple, lorsque vous partagez un bureau avec des collègues ou êtes en contact avec des clients : la politesse, le respect, la convivialité sont des atouts recherchés par les employeurs. »

Et le Pôle-Emploi précise « À noter : vous pouvez être tête en l'air dans votre vie privée, mais vous montrer méticuleux au travail. Cette capacité d'adaptation atteste de vos qualités professionnelles. **On parle également d'intelligence comportementale ou de soft skills** (compétences douces). »¹⁴

On comprend alors que le « savoir-être » a, pour certains employeurs, plus d'importance que le savoir ou le savoir-faire. Nous nous sommes alors interrogés sur la capacité de l'individu à le développer.

Selon Henri Boudreault Ph.D., il y a 3 composantes au savoir-être :

- **Une composante cognitive et évaluative** qui se réfère à la croyance, au jugement et au savoir ;
- **Une composante affective ou émotionnelle** qui renvoie au sentiment favorable ou défavorable, c'est-à-dire aux émotions positives ou négatives ;
- **Une composante comportementale** qui se confond avec l'intention d'agir, la disposition à agir, sa tendance à l'action.



Le savoir-être est alors mobilisé dans une situation de travail pour une tâche à réaliser et se manifeste par l'attitude qui est adoptée par l'individu.

L'acquisition d'une compétence liée au savoir-être est complexe. Il ne suffit pas de l'expliquer pour l'acquérir. Il est nécessaire de comprendre le lien entre les événements qui se présentent, les enjeux relationnels à gérer, la situation dans laquelle on se situe, la conduite à adopter et nos responsabilités pour en déduire les comportements pertinents et atteindre le résultat attendu du travail dont on a la responsabilité.

Pour établir le savoir-être et ainsi faire en sorte que les apprenants puissent apprendre à manifester les attitudes professionnelles et ainsi réussir les tâches professionnelles dont ils auront la responsabilité, il est nécessaire de définir les concepts d'éthique, de valeurs et de principes qui entrent également en jeu.

Henri Boudreault Ph.D définit ces concepts de la manière suivante :

¹⁴ Site internet Pôle Emploi : <https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/bien-vous-organiser/quest-ce-que-le-savoir-etre.html>

- **Éthique** : ensemble des règles pour avoir un comportement jugé professionnellement bon.
- **Valeur** : les qualités d'une profession qui suscite le respect et l'admiration.
- **Principes** : propositions qui déterminent les bases d'une activité professionnelle.

Grâce à l'observation des attitudes manifestées par des professionnels exemplaires, il est plus facile de spécifier cette base.

Lorsque ces trois éléments de base sont établis, nous pouvons en arriver à déduire l'ensemble des comportements caractéristiques des activités professionnelles et ainsi déterminer la conduite à adopter dans telle ou telle circonstance. C'est l'ensemble des conduites qui spécifie l'identité professionnelle d'un professionnel. Pouvons-nous définir davantage l'identité professionnelle ou l'identité au travail ?

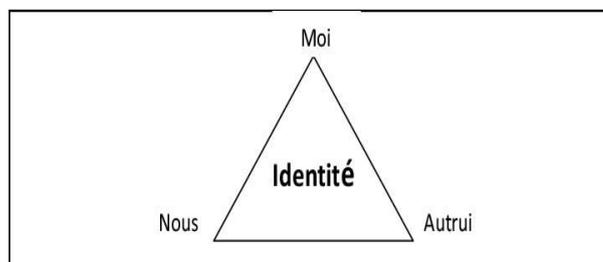
4. L'identité au travail des salariés aux emplois peu qualifiés

« Si les individus construisent leur carrière, ces mêmes carrières construisent également les individus »³⁹. Un emploi au sein d'une société est donc constitutif d'une partie de notre identité visible socialement à l'externe de l'entreprise.

Anne-Marie FRAY et Sterenn PICOULEAU partent de la base latine du nom « identité » pour en clarifier le sens. La racine du mot « identité » est « idem » signifiant « le même ». Partant de cela, définir l'identité comme « *ce par quoi l'on différencie une communauté d'une autre ou un individu d'un autre. La différence, qui constitue l'identité, repose toujours sur ce qui est propre et exclusif à un être* »⁴⁰.

Figure 13 : Schéma de l'identité (Claude DUBAR)

Selon Claude Dubar, l'identité se construit autour de trois dimensions : le moi, le nous et les autres, représentés dans le schéma ci-dessus. L'identité est à la fois identité pour soi et identité pour autrui. Notre emploi participe à notre identité et **nous parlons même de l'identité professionnelle qui est en lien avec le sens que l'individu confère à son travail.**



Claude DUBAR en traitant l'identité, dans l'ouvrage « Traité de sociologie du travail » 41, s'interroge sur l'évolution du « sens du travail », à savoir « *la composante des identités professionnelles qui concerne le rapport à la situation de travail : à la fois l'activité et les relations de travail, l'engagement de soi dans l'activité et la reconnaissance de soi par les partenaires (et notamment ceux qui jugent des résultats)* ».

Pour Claude Dubar, les identités professionnelles ¹⁵ s'inscrivent aussi dans des types de trajectoires au cours de la vie de travail et sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi mais aussi à l'externe. Il propose

¹⁵ Claude DUBAR La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles

également quatre appellations dans une approche identitaire relative à l'organisation : hors-travail, catégoriel, corps de métiers et de réseau.

Hélène GARNER, Dominique Méda et Claudia SENIK, débutent leur analyse « La place du travail dans les identités »¹⁶ en expliquant que « Si la plupart des économistes depuis Smith s'accordent en première analyse sur le fait que le travail est associé à une « désutilité » acceptée en contrepartie des biens qu'il permet de créer ou d'acquérir, ils rejoignent souvent les sociologues et les psychologues pour insister sur le rôle intégrateur et socialisant du travail, effet bénéfique dont on prend la mesure *a contrario* par les effets néfastes de la privation de travail (Jahoda et al., 1991, Clark et Oswald, 1994). Le travail est-il un sacrifice de son temps ou un mode de réalisation de soi ? La question remonte au moins à Marx (1857-1858) : « considérer le travail simplement comme un sacrifice, donc comme source de valeur, comme prix payé par les choses et donnant du prix aux choses suivant qu'elles coûtent plus ou moins de travail, c'est s'en tenir à une définition purement négative (...) Le travail est une activité positive, créatrice ¹⁷ »

Cependant, quand on analyse l'identité au travail par rapport aux emplois peu qualifiés, on observe, notamment dans le graphique ci-dessous, issu de la même étude, que les Employés non qualifiés et les Ouvriers non qualifiés sont ceux qui citent le moins souvent le métier comme thème d'identification (42% pour les employés non qualifiés, 33% pour les ouvriers non qualifiés).

Tableau 4
Thèmes d'identification et catégories socio-professionnelles

	Famille	Métier	Amis	Lieux	Loisirs	Apparence	Handicap	Origines	Opinions
Agriculteurs	86	69	24	26	19	1	2	5	3
Indépendants	87	68	35	21	21	4	3	5	1
Cadres, prof. int. sup.	85	71	36	24	34	3	2	11	9
Professions intermédiaires	86	57	38	28	34	6	3	9	6
Employés qualifiés	90	49	43	27	26	8	3	10	4
Employés non qualifiés	92	42	37	30	23	6	3	11	2
Ouvriers qualifiés	86	48	37	27	35	5	4	10	4
Ouvriers non qualifiés	86	33	44	28	32	5	4	11	3

Lecture : % de personnes ayant cité au moins une fois chaque thème parmi les trois thèmes choisis.
Champ : actifs occupés (4387 personnes).
Source : enquête Histoire de vie – Construction des identités, Insee, 2003.

C'est également ce qui a été observé par Thomas AMOSSE et Olivier CHARDON, dans leur étude « Les travailleurs non qualifiés : une nouvelle classe sociale ? ». En effet, selon eux les « Ouvriers et employés non qualifiés sont les salariés qui s'identifient le moins à une classe sociale. ».

Pourtant, les emplois peu qualifiés ont des similitudes importantes dans leurs caractéristiques. Nous avons souhaité dresser le panorama des emplois peu qualifiés qui ont évolué avec les mutations du monde du travail.

¹⁶ Hélène GARNER, Dominique Méda et Claudia SENIK, « La place du travail dans les identités » Etude INSEE Economie et statistique N°393 -394, 2006

¹⁷ Marx K. (1857-1858), « Le travail comme sacrifice et comme travail libre », in Principes d'une critique de l'économie politique, ébauches 1857-1858, in Œuvres, Économie, tome II, pp. 290-292, La Pléiade, Gallimard, 1979.

B. Panorama des emplois peu qualifiés et mutations du travail

1. Des actifs plus nombreux, plus diplômés et plus féminins

Deux phénomènes majeurs ont affecté l'offre de travail en France : une forte hausse de la population active portée par sa féminisation et l'envol du niveau d'éducation.

Si on retient les données du Bureau international du travail (BIT) et de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE), depuis 1979, la population active a progressé de près de 6 millions, s'approchant en 2019 de la barre des 30 millions de personnes.

La poursuite de l'entrée des femmes sur le marché du travail domine comptablement. La population active masculine a augmenté d'à peine 10 % alors que la population active féminine a augmenté de moitié. Les femmes représentent dès 1984 près de la moitié des actifs !¹⁸

Caractéristiques démographiques par type d'emploi En pourcentage

	1984				2000			
	Emplois non qualifiés	Autres emplois	Ensemble	IC (*)	Emplois non qualifiés	Autres	Ensemble	IC (*)
Part des femmes	50,0	29,4	35,4	1,4	56,0	34,3	39,7	1,4
Part des jeunes de moins de 30 ans	39,4	27,4	30,9	1,3	31,5	19,7	22,6	1,4

(*) - IC : Indicateur de concentration (rapport de la part d'une caractéristique dans une catégorie d'emploi à la part de cette caractéristique dans l'ensemble des emplois).
Champ : emploi salarié du secteur privé.
Source : INSEE, enquêtes Emploi.

19

Le second phénomène est la spectaculaire montée du niveau d'éducation des actifs. Elle est d'ailleurs en partie liée au premier, puisque les femmes sont désormais plus diplômées que les hommes. Les données sont disponibles depuis la mise en œuvre d'une enquête Emploi modernisée en 1982. La France comptait cette année-là 2,7 millions d'actifs de niveau bac + 2 ou plus, contre 11,7 millions d'actifs sans diplôme ou avec uniquement le certificat d'études primaires (CEP). En 2019, les statistiques sont inversées : autour de 11,7 millions de diplômés bac + 2 et environ 3,5 millions de personnes ne disposant qu'au mieux du CEP.

20

Diplôme par type d'emploi En pourcentage

	1984				2000			
	Emplois non qualifiés	Autres emplois	Ensemble	IC (*)	Emplois non qualifiés	Autres	Ensemble	IC (*)
Au plus CEP	69,1	34,5	44,1	1,5	42,3	17,9	23,9	1,8
BEPC, BEP, CAP et assimilés	27,7	39,5	37,4	0,8	41,2	38,3	39,0	1,1
BAC	2,6	13,2	10,1	0,2	11,9	15,6	14,7	0,8
Supérieur au BAC	0,6	13,4	9,7	0,0	4,6	28,3	22,4	0,2
Total	100,0	100,0	100,0	-	100,0	100,0	100,0	-

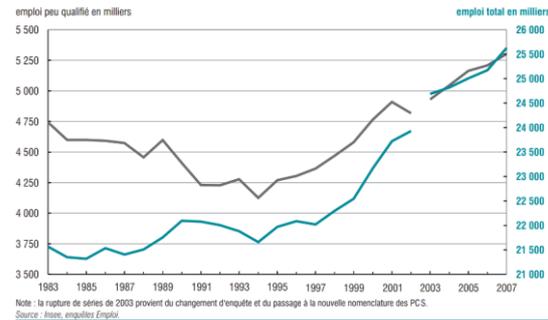
(*) - IC : cf. tableau 6.
Champ : emploi salarié du secteur privé.
Source : INSEE, enquêtes Emploi.

¹⁸ QUARANTE ANS D'ANALYSE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI : POINTS DE VUE DE QUATRE ÉCONOMISTES Philippe Askenazy, Luc Behaghel, Morgane Laouenan, Dominique Meurs DARES | « Travail et emploi »

¹⁹ Emplois non qualifiés, emplois à bas salaire et mesures d'allègement du coût du travail – DARES ANALYSES N°51.1 – 10 décembre 2000 – Alain GUIBIAN et Sophie PONTHEUX

²⁰ Emplois non qualifiés, emplois à bas salaire et mesures d'allègement du coût du travail – DARES ANALYSES N°51.1 – 10 décembre 2000 – Alain GUIBIAN et Sophie PONTHEUX

Le milieu des années 1990 marque une rupture nette dans l'évolution de l'emploi peu qualifié : alors que celui-ci diminuait depuis le début des années 1980 (- 620 000 emplois entre 1983 et 1994), le nombre d'emplois peu qualifiés s'est nettement redressé depuis (+ 690 000 entre 1994 et 2002 et + 370 000 entre 2003 et 2007) progressé sensiblement au même rythme que l'emploi total (figure ci-contre).



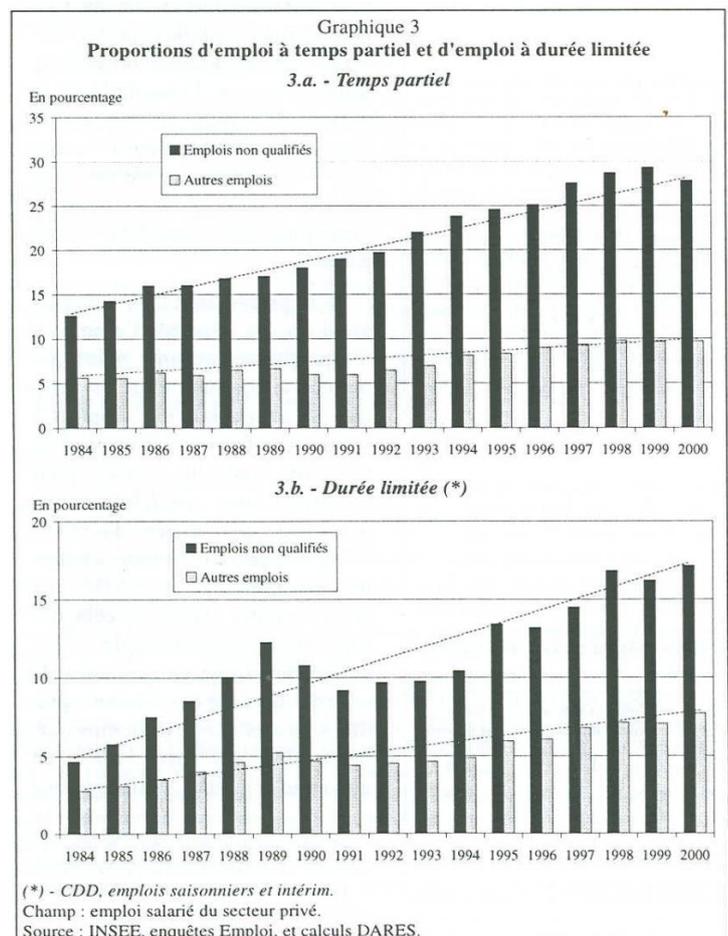
et a

2. Durée du travail et contrats précaires

Parallèlement, la manière dont les entreprises ont "utilisé" ces emplois peu qualifiés s'est profondément transformée et le développement des emplois non standards (emplois à durée limitée, emplois à temps partiel court) a été principalement décuplé parmi les emplois peu qualifiés.

L'augmentation des emplois peu qualifiés est en grande partie liée à la volonté des gouvernements successifs de baisser le taux de chômage.

Grâce, notamment à l'allègement des cotisations sociales, qui a eu pour effet d'enrichir la croissance en emplois peu qualifiés et d'avoir une montée du taux de chômage année après année.



3. Le salaire des emplois peu qualifiés

Selon l'INSEE, la précarité salariale des individus sur le marché du travail peut être le reflet de bas salaires en équivalent temps plein mais aussi de faibles volumes de travail.

Le concept de revenu salarial, qui mesure la somme des salaires nets effectivement perçus sur l'année, permet de tenir compte de ces deux dimensions.

De façon analogue à la définition d'un bas salaire, un bas revenu salarial peut être conventionnellement défini au regard du seuil des deux tiers du revenu salarial médian, soit 12 600 euros en 2019.

Avec cette définition, un tiers des salariés du secteur privé ont un bas revenu salarial en 2019, soit quatre fois plus que ceux ayant un bas salaire en équivalent temps plein. En moyenne, ils ont exercé une activité salariée pendant six mois seulement et, pour les trois quarts d'entre eux, durant moins de neuf mois.

Comme pour les bas salaires, les femmes ont plus souvent un bas revenu salarial : 39 %, contre 28 % des hommes (figure A ci-contre). Ceci résulte d'une part d'un volume de travail moyen plus restreint pour les femmes que pour les hommes : elles sont en proportion bien plus nombreuses à occuper un emploi à temps partiel, parfois de façon contrainte, ou à interrompre leur carrière. D'autre part, elles occupent plus souvent des emplois à bas salaires que les hommes. Les plus jeunes salariés sont aussi davantage concernés : 69 % des moins de 26 ans touchent un bas revenu salarial.

Les jeunes cumulent à la fois bas salaire et durée d'emploi plus courte du fait de leur insertion progressive sur le marché du travail et de leur plus forte propension à occuper des emplois saisonniers ou à cumuler études et emploi (à temps partiel ou une partie de l'année).

La part de salariés à bas revenus salariaux baisse avec l'âge, pour atteindre 21 % parmi les 51-60 ans, avant de rebondir chez les plus de 60 ans (46 %), du fait de leur sortie progressive du marché du travail.

Figure A – Caractéristiques sociodémographiques des salariés à bas revenus salariaux en 2019

	Répartition des salariés (en %)		Part des salariés à bas revenus salariaux (en %)	Volume de travail annuel moyen en EQTP	
	À bas revenus salariaux	Ensemble du privé		Salariés à bas revenus salariaux	Ensemble du privé
Femmes	53	44	39	0,32	0,69
Hommes	47	56	28	0,30	0,76
Moins de 26 ans	37	18	69	0,26	0,47
26-30 ans	11	11	32	0,34	0,74
31-40 ans	19	25	26	0,34	0,78
41-50 ans	14	22	21	0,35	0,82
51-60 ans	12	20	21	0,36	0,82
Plus de 60 ans	6	5	46	0,25	0,58
France métropolitaine	98	98	33	0,31	0,73
Départements d'outre-mer (DOM)	2	2	39	0,32	0,70
Ensemble	100	100	33	0,31	0,73

Lecture : 37 % des salariés à bas revenus salariaux ont moins de 26 ans et 69 % des moins de 26 ans ont un bas revenu salarial.

Champ : France hors Mayotte, salariés du privé en équivalent temps plein, hors apprentis, stagiaires et salariés des particuliers-employeurs.

Source : Insee, panel Tous salariés.

Dominique Méda, dans son ouvrage intitulé « *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes.* », on comprend que « la structure des emplois par qualification a connu en France une profonde rupture au début des années 1990. Alors que la part de l'emploi peu qualifié dans l'emploi total déclinait durant les années 1980, elle s'est stabilisée au début des années 1990 avant de remonter à la fin de la décennie. »

Le constat a été confirmé par plusieurs études statistiques [Audric, Givord et Prost, 1999 ; Gubian et Ponthieux, 2000 ; Chardon, 2001]. La chronologie du retournement de tendance semble coïncider avec celle de la mise en œuvre des dispositifs d'exonération de cotisations sur le temps partiel, à partir de 1992, et des exonérations sur les bas salaires, à partir de 1993, même si les éléments de preuve restent encore insuffisants pour transformer la coïncidence en causalité.

Cependant, dans un communiqué de presse de France Stratégie daté du 15 décembre 2020, on aborde la question de la « polarisation de l'emploi ». Selon leur définition, la polarisation de l'emploi est 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).

Les auteurs de l'étude se basent sur deux méthodes pour préciser le diagnostic français : d'abord en estimant la polarisation des emplois par la classification sociale des professions, ensuite par la distribution des salaires.

Ce communiqué de presse explique que les comparaisons internationales indiquent que la France serait l'un des pays où la polarisation de l'emploi est la plus marquée.

Ce phénomène de polarisation du marché du travail fait craindre une atrophie de la classe moyenne, une montée des inégalités et une panne de la mobilité sociale.

Au travers de ce communiqué, France Stratégie rappelle les difficultés méthodologiques d'une telle analyse, et conclut que la polarisation ne se traduit pas par l'augmentation de l'emploi peu qualifié.

4. Des conditions de travail plus difficiles

Les emplois peu qualifiés sont souvent associés à des conditions de travail difficile.

Dans le dossier thématique réalisé par l'Insee sur les conditions et organisation de travail : l'emploi, nouveaux enjeux, parue en 2008, on retrouve ces contraintes déclarées par les salariés en 2005.

On s'aperçoit sur une grande majorité de contraintes (physiques, environnement de travail, horaires atypiques ou liées à l'organisation du travail) que les ouvriers non qualifiés déclarent être plus impactés que l'ensemble des autres catégories.²¹

Les conditions de travail des emplois peu qualifiés ne sont pas nouvelles et sont responsables en grande partie des difficultés rencontrées par les

1. Contraintes déclarées par les salariés en 2005

	Cadres	Professions intermédiaires	Employés administratifs	Employés de commerce et services	Ouvriers qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ensemble
Contraintes physiques							
Rester longtemps debout	21,7	43,6	22,8	77,6	70,0	84,5	51,8
Rester longtemps dans une posture pénible	12,7	24,7	25,2	42,8	54,0	56,4	34,2
Devoir porter ou déplacer des charges lourdes	10,9	27,6	19,8	56,8	64,0	64,4	39,0
Faire des mouvements douloureux ou fatigants	7,1	22,9	16,4	52,5	60,5	69,0	35,7
Environnement du travail							
Bruit intense	6,5	13,6	8,1	11,1	38,4	40,5	18,0
Salèté	8,3	18,0	17,0	24,8	50,7	53,0	26,5
Humidité	4,9	12,6	11,8	14,4	40,5	42,1	19,2
Poussières, fumées	12,7	23,1	21,2	24,8	65,8	61,2	32,4
Froid	15,3	25,5	26,3	23,3	56,8	54,8	31,7
Horaires atypiques							
Travail habituellement de nuit (entre 0 et 5 h)	1,9	6,2	8,3	5,9	13,4	9,5	7,3
Travail habituellement le samedi	15,3	25,1	25,8	49,4	21,3	15,2	26,6
Travail habituellement le dimanche	6,0	11,7	10,7	22,8	9,9	5,4	11,9
Ne connaît pas ses horaires de la semaine prochaine	14,9	8,2	7,8	7,3	13,4	12,3	10,3
Travaille souvent au-delà de l'horaire prévu sans compensations	44,7	25,5	13,6	11,1	7,8	4,9	19,1
Organisation du travail							
Devoir toujours se dépêcher	17,0	17,4	15,0	19,0	18,6	19,0	17,6
Devoir souvent interrompre une tâche pour une autre imprévue	66,5	66,5	66,3	55,0	51,1	41,8	59,5
Rythme de travail imposé par une demande à satisfaire immédiatement	56,5	61,7	60,9	54,8	43,1	27,9	53,2
Travail ne permet pas d'apprendre	6,5	12,2	22,0	38,3	34,1	45,7	24,4
Ne pas avoir le matériel nécessaire pour faire correctement son travail	28,4	33,6	28,6	23,6	24,2	21,2	27,5

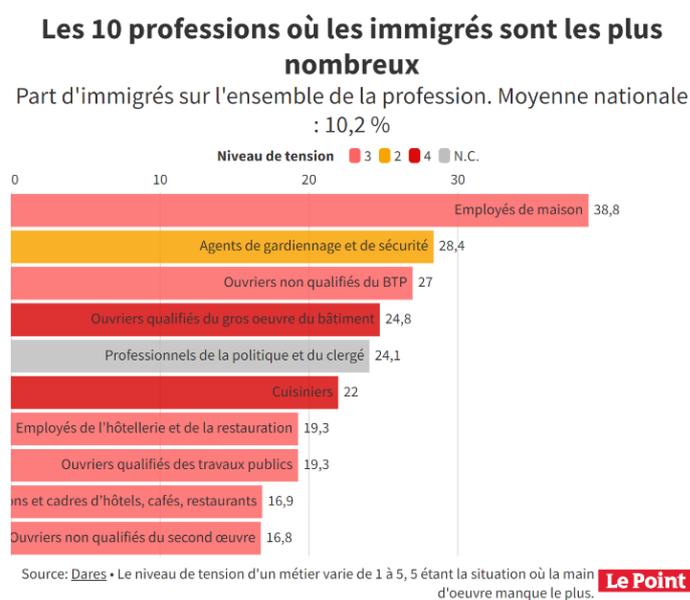
Lecture : en 2005, 21,7 % des cadres disent rester longtemps debout dans le cadre de leur travail et 69 % des ouvriers non qualifiés disent avoir à faire des mouvements douloureux ou fatigants.
Source : Dares, enquête Conditions de travail 2005.

²¹ Dossier INSEE Fiche thématique « Conditions et organisation de travail : l'emploi, nouveaux enjeux » - édition 2008

entreprises à pourvoir ces postes. Elles ont entraîné des vagues successives d'immigration pour aider les entreprises à faire face à ces pénuries de main-d'œuvre.

5. Quelle place occupent les immigrés sur le marché du travail des emplois peu qualifiés ?

Selon l'étude de la Dares, en France, un emploi sur dix est occupé par un immigré, c'est-à-dire une personne née à l'étranger, ayant acquis ou non la nationalité française. Le taux d'emploi des immigrés âgés de 15 à 64 ans est de 56 %, un taux légèrement inférieur à celui du reste de la population (65,8 %).



D'après l'étude, cette population se concentre sur des emplois dits « contraignants », « liés à des contraintes physiques, des limitations physiques, des contraintes de rythme, du travail répétitif, des périodes de travail durant les jours non ouvrables ou en dehors des plages de travail habituelles et un morcellement des journées de travail ».

Ils sont également surreprésentés dans les professions en tension, c'est-à-dire les métiers rencontrant des difficultés de recrutement par manque de main-d'œuvre disponible. « Plus les conditions de travail sont difficiles et plus la tension de recrutement est élevée, plus forte est

la probabilité que l'emploi soit occupé par un immigré », résume en effet le rapport de la Dares.

Parmi l'ensemble des 87 familles professionnelles, l'étude relève 35 métiers où la proportion d'immigrés est supérieure à la moyenne nationale. « La moitié des emplois de ces métiers se trouvent dans les services aux particuliers et aux collectivités ou dans le bâtiment et les travaux publics. » Ainsi, les personnes immigrées représentent en France 39 % des employés de maison, 28 % des agents de gardiennage et de sécurité, 27 % des ouvriers non qualifiés du BTP, 24 % des professionnels de la politique et du clergé ou encore 22 % des cuisiniers.²²

Par ailleurs, les métiers de la propreté comportent un grand nombre de personnes issues de l'immigration, essentiellement en région parisienne et dans les grandes villes. En effet, 22% des agents d'entretien ont au moins un parent né hors d'Europe (contre 17% des autres employés et ouvriers). Ce taux atteint 51% en Ile de France (contre 30% pour les autres employés et ouvriers).

Il convient de préciser qu'en France, certains métiers sont interdits aux étrangers (hors Union européenne). Ils ne peuvent ainsi accéder à la fonction publique qu'en tant qu'agent contractuel ou

²² Source: Dares

[https://dares.travail-](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_note_methodologique_sur_l_analyse_des_tensions_sur_le_marche_du_travail_v2.pdf)

[emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_note_methodologique_sur_l_analyse_des_tensions_sur_le_marche_du_travail_v2.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_note_methodologique_sur_l_analyse_des_tensions_sur_le_marche_du_travail_v2.pdf)

Le niveau de tension d'un métier varie de 1 à 5, 5 étant la situation où la main d'œuvre manque le plus repris par le Journal Le Point dans l'article intitulé Quelle place occupent les immigrés sur le marché du travail ? publié en octobre 2021 P Lucien Petit-Felici, Isabelle Missiaen

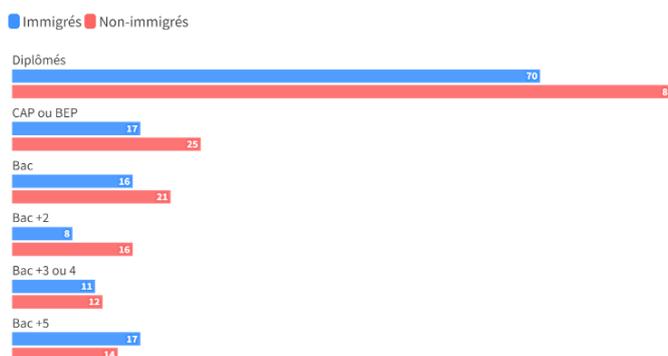
vacataire, jamais en tant que titulaires. Il en va de même avec certaines professions réglementées qui nécessitent diplômes, certificats ou titres ad hoc.

De plus, une autorisation de travail peut être refusée à un immigré par la préfecture « si le niveau de chômage est trop important pour le métier dans le bassin d'emploi considéré ». Ainsi, un travailleur immigré prétendant à une carte de séjour « salarié et travailleur temporaire » ne peut obtenir celle-ci que pour exercer une profession où la main-d'œuvre manque. À cet effet, chaque région établit une liste de métiers en tension.

Signalons toutefois que les disparités entre immigrés et non-immigrés s'atténuent chez les jeunes générations : les jeunes travailleurs immigrés sont moins nombreux qu'il y a dix ans dans les métiers peu qualifiés de services à la personne. Leur proportion augmente en revanche dans les professions intellectuelles : parmi les ingénieurs informatiques, par exemple, elle a augmenté de 1,4 point sur les dix dernières années.

Même si 17 % des immigrés ont un niveau bac + 5 ou plus, contre seulement 14 % des personnes nées en France, on constate encore des disparités entre immigrés et non-immigrés dans les niveaux de diplôme. 70 % des immigrés sont diplômés, contre 88 % du reste de la population. Fait notable : 17 % des immigrés ont un niveau bac + 5 ou plus, contre seulement 14 % des personnes nées en France. Les travailleurs immigrés se trouvent donc dans une situation paradoxale, étant à la fois plus et moins diplômés que la moyenne des Français.

Niveau de diplôme des immigrés et du reste de la population



Source: Dares **Le Point**

A Flourish chart

Michael Walzer, philosophe américain rappelle que ces tâches sont rejetées sur des groupes sociaux minoritaires et discriminés, ceux qui sont plus ou moins exclus de la communauté ou dévalorisés.²³

Rarement choisis à la fin des études, ces emplois apparaissent plutôt comme une solution d'accès au marché du travail pour certaines personnes inactives ou immigrées.

6. Point de passage ou voie sans issue ?

Selon l'INSEE²⁴, les voies pour construire une carrière professionnelle sont loin d'être toutes tracées pour ceux qui occupent un emploi non qualifié. Les promotions, plutôt rares, passent de plus en plus par un changement d'employeur et les épisodes de chômage sont fréquents. Ce manque de visibilité professionnelle conforte les travaux sociologiques récents qui soulignent le manque de perspectives ressenties par ces salariés malgré des opportunités réelles d'évolution pour les jeunes diplômés et

²³ Michael Walzer, Sphères de justice. Une défense du pluralisme et de l'égalité, Seuil, 2013.

²⁴ INSEE - Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? - Philippe Alonzo, Olivier Chardon – 01/05/2006

pour les hommes. Les salariés qui restent dans leur entreprise demeurent de plus en plus souvent sur leur poste non qualifié.

Les femmes peu diplômées et les salariés âgés sont plus exposés à ce maintien durable sur des emplois relativement stables, mais offrant très peu de perspectives. C'est notamment le cas des assistantes maternelles, des agents de services ou des ouvriers de l'entretien.

Dans un contexte de crise, ce manque de perspectives s'accroît sans nul doute. Avec la dernière crise sanitaire de la Covid 19, planétaire, inédite dans sa forme et ses conséquences sur les travailleurs, nous nous sommes interrogés sur les incidences de cette pandémie sur le marché du travail.

II. Focus sur l'après Covid-19 : les règles du jeu ont-elles changé ?

A. L'évolution du taux de chômage rythmé par les différentes crises économiques

Le chômage porte une définition donnée par le **Bureau International du Travail (BIT)**. Il concerne les personnes de 15 ans ou plus qui sont sans emploi durant une semaine donnée, sont disponibles pour travailler dans les deux semaines et ont effectué au cours des quatre dernières semaines une démarche active de recherche d'emploi ou ont trouvé un emploi qui commence dans les trois mois.

Le taux de chômage est le rapport entre le nombre de chômeurs et le nombre d'actifs (personnes en emploi et chômeurs).

Un terme moins connu est le « **halo** » qui existe autour du chômage désigne, une personne sans emploi qui soit a recherché un emploi, mais n'est pas disponible pour travailler, soit qui n'a pas recherché d'emploi, mais souhaite travailler et est disponible pour travailler, soit qui souhaite travailler, mais n'a pas recherché un emploi et n'est pas disponible pour travailler.

Selon les chiffres publiés en mai 2022 par l'INSEE⁵, le taux de chômage a légèrement diminué au premier trimestre 2022, s'établissant à 7,3 % de la population active en France (hors Mayotte), contre 7,4 % au dernier trimestre 2021

Si on observe le taux de chômage au sens du BIT selon le sexe de 1975 à 2019 (figure ci-contre), on constate qu'il n'a pas cessé d'augmenter avec des pics liés aux différentes crises économiques :

Le choc pétrolier de 1973.

- La crise du Système Monétaire Européen (SME) en 1993.
- La crise des subprimes en 2008.
- La crise sanitaire liée à la Covid-19.

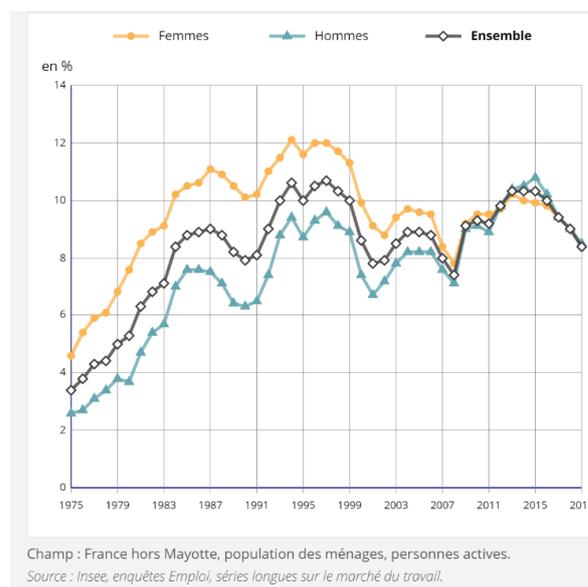
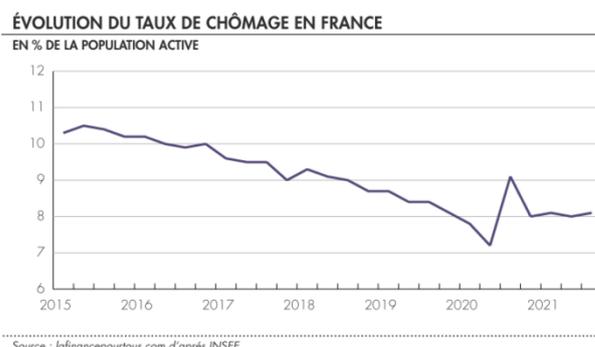


Figure : Évolution de l'emploi peu qualifié et de l'emploi total de 1983 à 2005²⁵

²⁵ Dossier Une prospective socio-économique du travail et de l'emploi peu qualifié Marc-Antoine Estrade DARES 2008

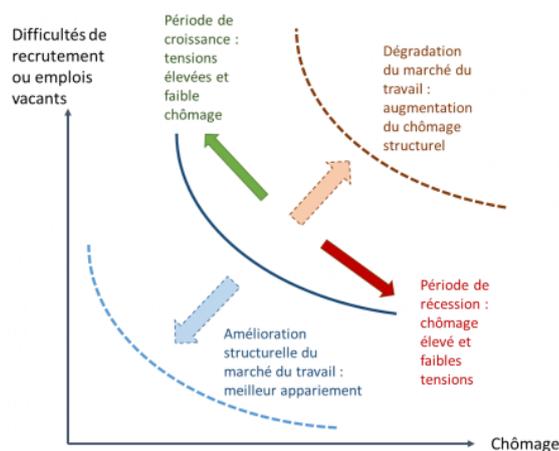
Après avoir augmenté fin 2020, à la suite de l'irruption de la pandémie de Covid-19, le taux de chômage a, dès 2021, retrouvé son niveau d'avant - crise. Le chômage touchait à cette période en France près de 8 % de la population active. Le nombre de demandeurs d'emploi inscrits auprès de Pôle emploi restait, en revanche, plus élevé que fin 2019.



Plus précisément, au cours de l'année 2020, alors que la France entrait en récession, le chômage a, tout d'abord, diminué de façon paradoxale. Au deuxième trimestre 2020, le taux de chômage était, en effet, de 7,2 % en France. Il a ensuite augmenté pour atteindre 9,1 % au troisième trimestre 2020. Le taux de chômage est, enfin, resté stable depuis la fin de l'année 2020 autour de 8 %. Depuis le deuxième trimestre 2022, le taux de chômage est quasi stable à 7,4%.

Malgré ces taux de chômage importants, on constate que des tensions persistent sur le marché du travail.

William BEVERIDGE (1879-1963) et Otto VON BISMARCK (1815-1898), économistes, se sont penchés sur la problématique du chômage et de son indemnisation. Selon eux, il existe un lien entre la santé de l'économie et de l'emploi qui n'est pas linéaire et donc une part de chômage structurel, dépendant du contexte.



Le chômage structurel est lié aux mutations des structures de l'économie (démographiques, économiques, sociales, institutionnelles, technologiques, etc.).

Ces évolutions structurelles peuvent se traduire par des difficultés d'ajustement du marché du travail (entre l'offre et la demande).

Elles peuvent avoir pour origine des déséquilibres régionaux, une inadaptation des qualifications, le déclin d'activités traditionnelles ou un cadre institutionnel inefficace (loi, dispositif fiscal, etc.).

La courbe de Beveridge est la courbe qui présente la relation entre le taux de chômage (axe horizontal) et le nombre de postes vacants non pourvus par rapport au nombre total d'emplois (axe vertical).

Les données de L'INSEE nous ont permis de reconstruire la courbe Beveridge en pointant 3 périodes : l'avant et l'après crise de 2008 ainsi que la période de la COVID 19 (Annexes G et J).

Selon l'INSEE, au deuxième semestre 2021, 44,35% des entreprises déclaraient éprouver des difficultés de recrutement en France. Le même phénomène touchait la majorité des pays post-crise Covid. Des termes comme « *la grande démission* » ou encore le « *quiet quitting* » ont fait surface. Nous nous sommes interrogés sur ces phénomènes et leurs effets sur les emplois peu qualifiés.

B. La crise sanitaire liée à la Covid 19 et ses conséquences sur le marché de l'emploi peu qualifié

1. « La grande démission » : définition et incidences sur les emplois peu qualifiés

“Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie”.
Confucius

Le contexte économique, politique et social au niveau international est particulièrement complexe depuis 2020. Ainsi, dès le début de l'année 2021, la Grande Démission ("Great Resignation" en anglais) s'étend sur le monde et particulièrement aux Etats-Unis où ce phénomène est né. Ce mouvement de contestation post-crise sanitaire qui consiste à quitter son emploi du jour au lendemain, fait état d'un ras-le-bol des conditions de travail. En 2021, des sources estiment à près de 48 millions le nombre de démissions rien qu'aux Etats-Unis.

En Europe, l'étude People at Work 2022 a révélé que 62 % des travailleurs, toutes générations confondues, ont envisagé une réorientation professionnelle au cours des 12 derniers mois (vs 70% en Amérique du Nord et 71% en Asie-Pacifique). Cette tendance se poursuit sur 2022, où l'on observe sur la période de janvier à mars 2022 que 8,6 millions d'américains ont quitté leur emploi.

Cette même étude dépeint un constat alarmant :

- Au sein de la population des 18-24 ans, 60 % des sondés ont l'impression que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse. Ce chiffre passe à 56 % chez les 25-34 ans et descend graduellement jusqu'à 40 % pour les plus de 55 ans.
- De même, en Europe 71 % des répondants affirment ressentir du stress au travail au moins une fois par semaine, le taux est de 64 % pour la France et ce chiffre monte à 78 % en Amérique du Nord.

L'étude démontre également que les européens ont le sentiment de travailler parfois gratuitement pour leurs employeurs, parfois pendant les pauses déjeuners, en quittant le travail plus tard que prévu etc... (Les européens estiment que ce total se portait à 6,8 h en 2021, ce chiffre est passé à 7,5 h en 2022). Les tensions sur le marché de l'emploi et les difficultés croissantes de recrutement auxquelles sont confrontées les entreprises ont rebattu les cartes et donnent plus de poids aux salariés pour peu que leurs employeurs souhaitent les garder.²⁶

A l'opposé, le contexte de crise économique et énergétique, ainsi que les chiffres croissants de l'inflation, renforcent le besoin de certitude et de stabilité des salariés.

La DARES, dans son étude “La France vit elle une grande démission” publiée le 18 août 2022 met en évidence une chute des démissions dès 2020, et puis une reprise de la courbe à partir de 2022.²⁷

²⁶ Etude People At Work : workforce view 2022

²⁷ DARES, La France vit elle une grande démission ? 2022

Graphique 1 - Nombre de démissions et de démissions de CDI par trimestre en France

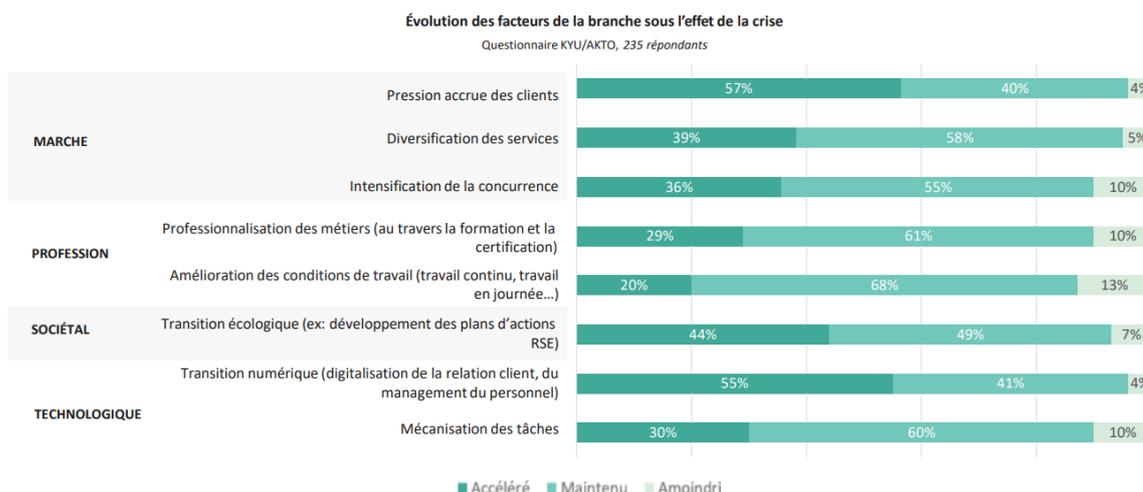


Champ : ensemble des établissements français employeurs de France métropolitaine sur le champ privé hors agriculture, intérim et particuliers employeurs.
Source : Dares, Mouvements de main-d'œuvre.

Les secteurs d'activité de la restauration, de la propreté ayant été portés au rang des secteurs dits "essentiels" pendant la période de la Covid 19, sont touchés. Ils ont travaillé de nombreuses heures pendant la crise sanitaire et pour certains, cela les a usés. Leurs conditions de travail face à leur salaire et leur équilibre vie privée - vie professionnelle ne leur a pas paru raisonnable. La reprise de l'activité économique française les a refondus dans la masse, et globalement une remise en question s'est opérée sur leur place dans la société, le sens de leur travail, leurs conditions de travail et leur équilibre vie privée- vie professionnelle.

Impact sur les facteurs d'évolution anticipés pré-crise

Pour près de 55% des professionnels de la branche, la crise a renforcé la dynamique de diversification des services



Dans le contexte actuel, la hausse du taux de démission apparaît donc comme normale, en lien avec la reprise suite à la crise du Covid-19. **Le niveau élevé des démissions est à relativiser, au vu des tensions actuelles sur le marché du travail.** Cette situation crée des opportunités pour les salariés déjà en poste et est susceptible en retour de conduire à des démissions plus nombreuses.

En France, selon les premières analyses de la DARES, le nombre de démissions est donc haut sans être inédit, ni inattendu compte tenu du contexte économique. Il reflète le dynamisme du marché du travail, et une situation dans laquelle le pouvoir de négociation se modifie en faveur des salariés. Dans un contexte de difficultés de recrutement toujours élevées, les salaires d'embauche sont susceptibles d'augmenter, en particulier pour les personnes nouvellement démissionnaires. Outre cet effet potentiel sur les salaires, les enquêtes Acemo-Covid montrent que, début 2022, certaines entreprises réalisent des concessions sur les conditions ou l'organisation du travail (télétravail) ou sur la forme des contrats d'embauche pour conserver ou attirer des salariés.

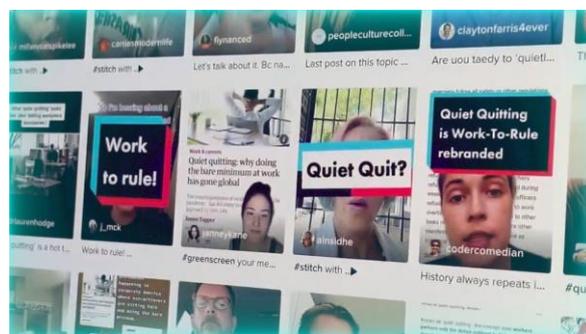
Selon Benoît Serre - Président de l'ANDRH, avec les conséquences de la crise Covid, *"les gens se sont rendu compte que les entreprises étaient capables de s'organiser différemment et qu'elles pouvaient désormais profiter de conditions plus favorables au sein d'un autre secteur. La crise Covid a redistribué les cartes en termes d'équilibre de vie, et on entre dans une période où le secteur du travail va désormais être conditionné par une pression très forte des salariés dans leur volonté de changer le système de travail au profit de leur équilibre de vie au point que de plus en plus de gens sont prêts à partir du jour au lendemain, sans que les entreprises ne s'y attendent. On est passé d'un marché d'employeurs à un marché d'employés."*²⁸

Les employeurs doivent donc innover et réussir à séduire les pour attirer et retenir les talents qui ont la conjoncture économique en leur faveur. Les ouvriers comme les cadres sont concernés.

Un autre phénomène tout aussi médiatisé a pris de l'ampleur depuis la crise de la Covid 19 au niveau mondial : le « *Quiet Quitting* » ou la démission silencieuse en français.

2. « Quiet Quitting » : définition et incidences sur les emplois peu qualifiés

Durant l'été 2022, une autre tendance est apparue et a fait la une des journaux et des émissions de radio, celle du "Quiet Quitting". Ce terme se traduit en français par "démission silencieuse" et désigne un phénomène post pandémie qui inquiète les managers et DRH. Le « Quiet Quitting » décrit un renoncement de la culture de la performance, et le refus de travailler toujours plus, sans compter ses heures.



Les salariés ne démissionnent pas mais quittent peu à peu leurs postes mentalement au profit de leur équilibre vie privée et vie professionnelle et de leur santé physique et mentale.

Cette expression, " Quiet Quitting ", est née d'un utilisateur de Tik Tok qui a publié un message ayant été vu plus de 3 millions de fois et qui a généré de nombreuses réactions et de l'adhésion auprès des jeunes générations.

Selon le Guardian, ce phénomène serait en réalité inspiré du #TangPing sur les réseaux sociaux chinois. « TangPing » signifie "rester allongé" et a débuté en chine en avril 2021.

²⁸ Interview de Benoit Serre à France Inter le 23 août 2022

Les jeunes travailleurs chinois ont revendiqué contre la culture du rythme 9/9/6 : travailler de 9h du matin jusqu'à 9 h du soir six jour par semaine. Même le Président Xi Jinping a pris la parole dans un média contre ce phénomène en arguant "*Une vie heureuse s'obtient par la lutte, et la prospérité commune dépend du travail acharné et de la sagesse*".

Ce symbole du désengagement et de la perte de sens ne peuvent bien évidemment être ignorés d'aucune organisation, même dans des secteurs d'activités moins concernés par les difficultés de recrutement ou les démissions de masse.

La vitesse de propagation de cette tendance chez les jeunes générations d'employés doit nous interroger collectivement sur ce qui nous motive à travailler, sur ce qui nous pousse à fournir des efforts individuels au service d'un objectif commun.

Le rapport des individus au travail a changé, et la crise sanitaire a poussé les réflexions et les questionnements de ceux-ci sur le sens de leur quotidien professionnel, leur sens des priorités et a entraîné une prise de conscience sur la précarité de la vie et l'importance d'un bon équilibre familial et professionnel. Cette période marquée par les confinements, les fermetures des écoles, des entreprises, le télétravail de masse et l'activité partielle a laissé des marques, encore bien présentes

Les salariés expriment davantage au quotidien un besoin de confiance managériale, d'encouragements, de marges de manœuvre et de droit à l'erreur.

Nombreux ont aussi été les métiers en première ligne, peu reconnus, mal rémunérés, qui ne se sont pas arrêtés. En parallèle, la finance américaine a prospéré et le NASDAQ a battu des records.

Comme le rappelle Marx, dans les Grundrisse ou Fondements de la critique de l'économie politique, dans un monde où les travailleurs sont « libres » de vendre leur force de travail, la question de la coopération s'impose comme fondement du système de production capitaliste.

Il se pourrait donc que des notions telles que le « *Quiet Quitting* » ou « *la grande démission* » s'imposent aujourd'hui, car elles traduisent une inquiétude à propos du maintien des modes de coopérations (disponibilité, intensité, investissement, subjectif et émotionnel, etc.) et donc du consentement de la force de travail à collaborer dans le régime de travail actuel.

Les organisations l'ont compris et ont déjà fait le choix de maintenir ou d'adapter leurs organisations de travail pour répondre à ces demandes avec notamment le maintien du télétravail ou l'abaissement de la durée du travail de leurs collaborateurs. Ces nouveaux modes d'organisation peuvent-ils être mis en place pour des emplois peu qualifiés ? Sinon, comment les emplois peu qualifiés peuvent-ils rester attractifs ?

3. Essor du télétravail, semaine de travail réduite, vacances illimitées... Les emplois peu qualifiés sont-ils compatibles avec les nouvelles organisations du travail et attentes des collaborateurs ?

Suite à la pandémie, une mesure surprenante et innovante a été mise en place dans plusieurs start-ups : les vacances illimitées !

Alan, start-up spécialisée dans le secteur de l'assurance, figure parmi les pionniers français des vacances à volonté. Les collaborateurs inscrivent leurs congés sur un calendrier partagé et n'ont pas besoin de l'aval de leurs manager ou de leur service RH. « Nous incitons les salariés à prendre suffisamment de congés pour être en forme et heureux dans leur job », souligne Jean-Charles Samuelian, PDG de l'entreprise.

L'entreprise PopChef, spécialisée dans la livraison de repas gastronomiques en entreprise, a aussi fait sienne cette philosophie : « Dans notre start-up, on a voulu remplacer la culture des horaires par la culture des résultats. Si un salarié a atteint les objectifs qui lui étaient fixés, alors tant mieux s'il peut partir en vacances et se reposer », résume François Raynaud de Fitte, co-fondateur de la start-up.

Beaucoup d'entreprises ont volontairement ou sous la pression de leurs collaborateurs maintenu le télétravail après la période de confinement. Dans un article du journal libération daté du 07 septembre 2021, et intitulé « Télétravail ? du « Far West » à l'acquis social »²⁹, on pouvait lire que « Cette nouvelle organisation, surgie pendant la pandémie, est aujourd'hui plébiscitée par une grande majorité des salariés, selon une étude d'ampleur publiée par la CGT [avec 98% des 15 000 répondants aspirent à continuer de télétravailler]. Faute de cadre légal national, de nombreux écueils persistent néanmoins pour une application durable, juste et régulée de cette pratique »

Ces écueils touchent de plein fouet les emplois peu qualifiés. En effet, la particularité des métiers sur lesquels nous avons choisi de centrer notre mémoire est que ce sont des métiers qui doivent en grande majorité être exercés à 100% en présentiel. Cela laisse peu de marge de manœuvre aux organisations en ce qui concerne l'organisation du temps de travail et des outils mis à disposition. Malgré les pressions de la fédération des entreprises de propreté, les entreprises clientes exigent toujours que le ménage soit fait en dehors des heures de bureau. Ce qui oblige les salariés à venir travailler tôt le matin et tard le soir, avec une journée coupée en deux et deux fois plus de temps de transport. La fédération fait notamment pression sur les acheteurs publics pour qu'ils donnent l'exemple. Mais ses demandes restent lettre morte.

Si on aborde le secteur de la restauration, certains employeurs ont fait le choix d'adapter les plannings de leurs collaborateurs afin qu'ils puissent travailler sur des semaines de 4 jours contre 5 précédemment, voire même d'adapter leurs horaires d'ouvertures au public, notamment les week-ends pour permettre à leurs collaborateurs d'avoir un meilleur équilibre vie professionnelle – vie personnelle. Malgré les retours positifs de ce type de décision sur le recrutement ou le turn-over des équipes, ces initiatives restent cependant très limitées à l'échelle du secteur entier de la restauration.

²⁹ Journal Libération édition du 07 septembre 2021 Dossier Analyse - « Télétravail ? du « Far West » à l'acquis social » par Damien DOLE

Comprendre le fonctionnement du cerveau humain et connaître les leviers de motivation intrinsèques des salariés sont des enjeux clés pour les managers, dirigeants et DRH, ce point sera développé par la suite.

Les risques pour les employeurs sont multiples : baisse de la productivité car certaines tâches ne sont plus réalisées si elles ne sont pas clairement décrites dans la fiche de poste, risque de tensions avec les salariés et entre les salariés eux-mêmes car la charge de travail peut se reporter sur d'autres qui eux seront surchargés, détérioration du climat social ou encore précipitation des départs des salariés.

Dans ce contexte de pénurie et de tension, les candidats ont pris l'ascendant sur le recrutement. On peut alors se demander comment les entreprises peuvent s'adapter afin d'attirer, de recruter et de fidéliser leurs « nouveaux prospects » : candidats et collaborateurs.

C. Attirer, Recruter et Fidéliser : le pouvoir a-t-il changé de camp ?

1. Recrutement et attractivité : de quoi parlons-nous ?

Une entreprise est attractive, du point de vue du recrutement, lorsqu'elle attire spontanément de nouveaux profils et que les effectifs sont fiers de travailler pour elle.

La perte d'attractivité d'un métier impacte directement celle des emplois et des entreprises des secteurs concernés.

Rynes³⁰, définit l'attraction comme le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler. Par ailleurs, certains auteurs ont montré que les candidats étaient souvent attirés par des entreprises qui avaient des valeurs identiques ou proches des leurs. Turban et Kéon³¹ montrent par exemple que l'estime de soi et le besoin d'accomplissement modèrent l'effet des caractéristiques organisationnelles perçues sur l'attractivité de l'entreprise.

Pour S. Panczuk et S. Point, quatre leviers guident le choix de l'individu à savoir :

- L'image de marque de l'entreprise ;
- La rémunération offerte (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.) ;
- Le rôle, ainsi que les responsabilités confiées, mais aussi l'environnement relationnel proche (collègues et managers) ;
- Les potentiels de développement futurs. Ce sont les quatre grands leviers d'attractivité de l'entreprise.³²

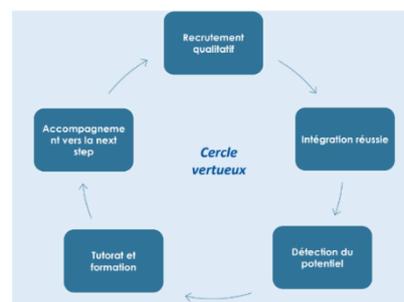
C'est par son attractivité que l'entreprise débute son process de recrutement.

Nous pouvons définir le recrutement comme étant un ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné.

L'activation de ces quatre leviers permet de recruter plus efficacement :

- Trouver la « Bonne personne »
- Au « Bon moment »
- Et la positionner au « Bon endroit »
- ...Et du premier coup !

Le recrutement est un enjeu essentiel pour les entreprises car il est le point de départ de la relation entre le collaborateur et l'organisation. Un recrutement qualitatif permet la mise en place d'un cercle vertueux qui répond aux besoins du collaborateur et de l'entreprise.



³⁰ Rynes S.L., et Barber, A.E. 1990. «Applicant attraction strategies: An organizational perspective. »Academy of Management Review, vol 15, p.286.

³¹Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. Journal of Applied Psychology, 78(2), 184–193

³² Les 4 grands leviers d'attractivité d'une entreprise S.Panczuk et S.Point ; Enjeux et outils du marketing RH ; 2008

Les risques du recrutement sont multiples comme :

- Se tromper sur le profil recruté,
- Mal utiliser les ressources et perdre du temps et de l'argent pour gérer le recrutement des postes à pourvoir,
- Et ne pas trouver de profil en adéquation avec le besoin.

Lorsque l'entreprise ouvre un recrutement elle cherche à doter son entreprise de compétences nécessaires à sa productivité. Ne pas être en mesure de pourvoir un poste vacant peut avoir des conséquences graves sur l'activité, la productivité et la pérennité de l'entreprise.

On parle alors de pénurie ou de tension de recrutement. Nous nous sommes demandé de quoi il s'agissait et si ces deux termes avaient une signification différente.

2. Pénurie et tension de recrutement : une frontière étroite

Si nous prenons une définition simple issue du dictionnaire Lerober.fr la pénurie est le « *Manque de ce qui est nécessaire* » alors que la tension est un « *État de ce qui menace de rompre.* ».

Par conséquent, la tension précède la pénurie.

Lorsqu'on applique ces définitions au cas du recrutement, on comprend qu'une entreprise en tension reçoit un nombre de candidatures faibles ou rencontre des difficultés à pourvoir ses postes.

Alors qu'une entreprise en pénurie ne reçoit pas suffisamment de candidatures pour pourvoir les postes vacants au sein de sa structure.

Il serait difficile de lister les métiers en pénurie ou en tension. En effet, ces métiers sont très différents et la liste serait longue.

D'une manière générale, nous pouvons classer ces métiers dans cinq grandes catégories :

- **Les métiers émergents** qui sont des métiers apparus récemment et pour lesquels il existe peu ou pas de filières de formation.
- **Les emplois en manque de personnel ayant les certifications ou diplômes requis** qui sont des métiers pour lesquels le nombre de candidats qualifiés est inférieur à la demande. Pour ces postes, certaines entreprises mettent en place des recrutements combinés à des parcours de formation pour permettre d'optimiser le recrutement.
- **Les emplois "mal aimés"** qui sont quant à eux, ceux qui ont une mauvaise image et que peu de gens veulent exercer pour différentes raisons. C'est notamment le cas des agents d'entretien et des métiers de la restauration.

Lorsque nous nous concentrons sur les postes qui ne sont pas émergents et qui ne nécessitent pas de compétences techniques préalable ou de savoir-faire spécifique, nous pouvons nous demander quels sont les facteurs qui sont responsables de la tension voire de la pénurie de recrutement.

Les facteurs de tension du marché de l'emploi sont à l'origine de la tension voire de la pénurie. En les détaillant et en regardant leur mesure, cela nous permettra de comprendre davantage ce phénomène et pourra nous aider dans la recherche de solutions.

C'est ce que confirme l'analyse de la DARES parue en juin 2022 dans leurs dossiers « Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? ».

La DARES, sur la base des études relatives à la situation de l'année 2019 et en relation avec Pôle Emploi, a proposé un indicateur synthétique de tension⁹ reprenant les six facteurs à l'origine de la tension :

- **L'intensité d'embauches** : plus les employeurs recrutent, plus ils ont à rechercher des candidats et à réitérer le processus, ce qui joue potentiellement sur les tensions.
- **Des conditions de travail contraignantes** : des conditions de travail contraignantes peuvent rendre les recrutements plus difficiles. (Contraintes physiques, contraintes de rythme, travail répétitif, des périodes de travail durant les jours non ouvrables ou en dehors des plages de travail habituelles et un morcellement des journées de travail).
- **La non-durabilité de l'emploi** : un contrat à durée déterminée est moins attractif.
- **Le manque de main-d'œuvre disponible** : recruter auprès d'un large vivier de demandeurs d'emploi est a priori plus aisé que dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre.
- **Le lien entre la spécialité de formation et le métier** : un décalage entre les compétences requises par les employeurs et celles dont disposent les personnes en recherche d'emploi peut alimenter les tensions.
- **L'inadéquation géographique** : la main-d'œuvre disponible peut être suffisante au niveau national mais si sa répartition géographique diffère fortement de celle des postes proposés, il peut y avoir des tensions localisées.

Nous pouvons ajouter à ces facteurs une mauvaise image du secteur ou du métier qui peut être liée à plusieurs éléments comme une rémunération peu attractive ou une image négative.

Grâce à ces critères, la DARES et Pôle Emploi ont élaboré un indicateur de tension mis à jour chaque année permettant de mesurer la tension au recrutement par métier et par territoire.³³

Dans un contexte où il est difficile de recruter, il apparaît opportun pour les entreprises de développer la fidélisation des collaborateurs déjà présents. Nous nous sommes interrogés sur les facteurs de fidélisation.

³³ DARES, Comment mesurer les tensions sur le marché du travail, 2019

3. Pénurie et tension de recrutement : les enjeux de la fidélisation pour les entreprises

Selon Dutot³⁴, la fidélité peut être définie comme une « relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ». Pour Peretti la fidélité correspond à « une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort ».

Fidéliser ses employés et maintenir une relation durable, deviennent un des principaux enjeux du marketing des ressources humaines. En effet, la perte d'un salarié oblige l'entreprise à supporter des coûts dès lors qu'elle cherche à le remplacer, il s'agit du coût de recrutement, du coût de formation, du coût des mouvements entraînés par le remplacement, du coût de la courbe d'apprentissage et du coût de trésorerie du départ et gain ou perte en salaire. Il faut ajouter un coût caché associé au turnover relatif à la dégradation de l'image de l'entreprise.

Approche	Indicateur	Principales références
Attitudinale La fidélité du salarié est une disposition psychologique, un « ressenti » du travailleur vis-à-vis de son organisation.	Identification	Boroff et Lewin (1997), Akerlof et Kranton (2005)
	Attachement	Leck et Saunders (1992)
	Engagement	Allen et Meyer (1990), Johnson <i>et al.</i> (2009), Sverke et Goslinga (2003), Yee <i>et al.</i> (2009)
	Intention d'absentéisme ou de performance	McFarlane-Shore <i>et al.</i> (1990)
Comportementale La fidélité du salarié est un phénomène observable qui se manifeste dans sa relation avec l'organisation.	Modèle EVLN	Rusbult <i>et al.</i> (1998), Allen et Tüselman (2009), Mellahi <i>et al.</i> (2010)
	Rester tard au travail	Sweetman (2001)
Mixte La fidélité du salarié est une combinaison d'attitudes et de comportements, les premières étant vues soit comme des facteurs explicatifs des seconds, soit comme des construits complémentaires aux seconds.	Confiance + Résistance à l' <i>Exit</i>	Dutot (2004)
	Ancienneté + Résistance à l' <i>Exit</i> + Sentiment d'appartenance	Peretti (2005)

Fidéliser, c'est motiver ses employés, les impliquer au sein de l'entreprise et leur permettre de s'épanouir aussi bien sur le plan professionnel que personnel. On perçoit une dimension émotionnelle dans la fidélisation, qui peut constituer un facteur d'enrichissement pour l'organisation dans son ensemble. Les sphères professionnelles et personnelles sont de plus en plus liées, et les conditions de travail ont un impact direct sur l'équilibre de l'individu. Les salariés ne sont plus uniquement motivés par le niveau de rémunération et les perspectives de carrière, mais beaucoup sont sensibles aux notions de sécurité, solidarité et éthique, qui peuvent donner aux individus la confiance perdue en l'avenir. La relation est alors perçue comme étant gagnant/gagnant.

³⁴ Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise: éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs ; le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz Claire Dutot, Institut d'administration des entreprises (Poitiers). Publié 2004

4. Pénurie et tension de recrutement : les secteurs d'activité et emplois concernés par ces difficultés

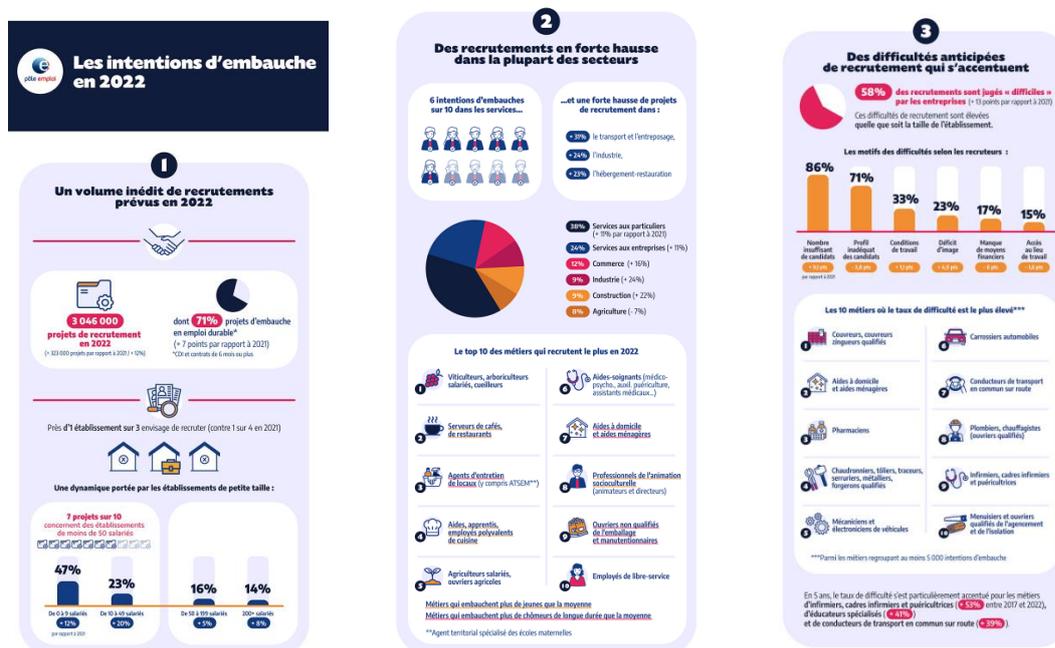
Dans l'enquête de la DARES parue en juin 2022 portant sur la question "Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?" (Synthèse disponible en Annexe G), nous avons découvert que 71 % des employeurs interrogés dans le cadre de l'enquête signalent avoir eu des difficultés à recruter sur des postes vacants au cours de l'année écoulée.

Ces problèmes sont le plus souvent attribués à une pénurie de personnel qualifié, mais le rôle des conditions de travail apparaît lui aussi important.

Ces difficultés sont également reflétées dans l'enquête du Pôle Emploi, Enquête Besoins en Main-d'œuvre 2022, comportant plus de 420 000 réponses collectées et exploitées pour la France entière.

Cette enquête est un élément essentiel de connaissance du marché du travail. Elle permet entre autres :

- d'anticiper les difficultés de recrutement ;
- d'améliorer l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations ou des métiers en adéquation avec les besoins du marché du travail ;
- d'informer les demandeurs d'emploi sur l'évolution de leur marché du travail et les métiers porteurs.



La tension de main-d'œuvre : touche donc de nombreuses entreprises de taille et de secteur variés. Au travers, de notre mémoire nous avons souhaité analyser la situation de trois secteurs d'activité dans lesquels nous avons eu l'opportunité de travailler, afin de mettre en exergue leurs situations face à leurs tensions de recrutement sur des emplois peu qualifiés.

III. Enquêtes terrains

A. Enquête terrain quantitative

1. Cible des entreprises

Nous nous sommes concentrés sur 3 secteurs d'activité :

- **Le secteur de la restauration rapide**

Premier employeur en France avec près d'un million de salariés, le secteur de la restauration rapide a beaucoup de mal à recruter et notamment depuis la crise sanitaire.

35

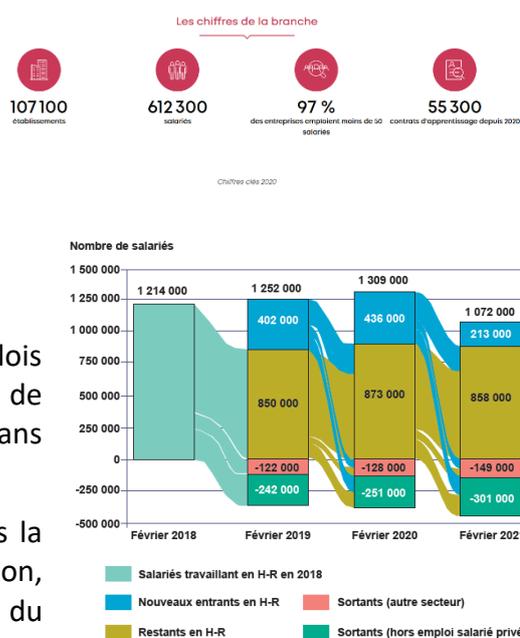
Le recours à l'apprentissage, aux CDD et aux emplois saisonniers est plus élevé que dans l'ensemble de l'économie, et les salariés sont plus jeunes que dans l'ensemble des secteurs.

L'ancienneté dans l'entreprise est assez faible dans la quasi-totalité des métiers de l'hôtellerie-restauration, du fait de la forte saisonnalité des emplois et du turnover.

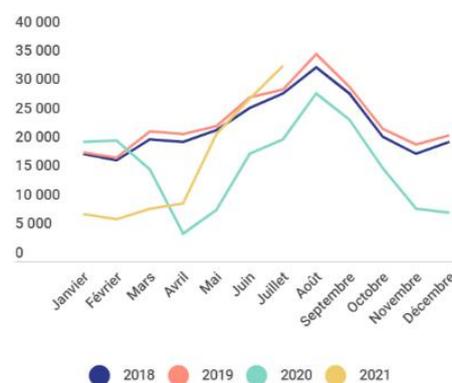
Les employeurs rencontrent des difficultés de recrutement supérieures à celles de la moyenne des métiers. Les métiers de serveurs de cafés et de restaurants et d'aides de cuisine et employés polyvalents de restauration recrutent davantage de personnes issues du chômage, et ayant des spécialités de formation très variées.

Les recrutements de serveurs se concentrent sur les jeunes actifs tandis que ceux des aides de cuisine et des employés polyvalents de la restauration comprennent davantage de non diplômés.

Selon les travaux de prospective des métiers et qualifications à l'horizon 2022, le nombre d'emplois dans les métiers de l'hôtellerie et de la restauration devrait continuer à progresser à un rythme plus soutenu que celui de l'ensemble des métiers. La Restauration Rapide présente une diversité de métiers opérationnels et fonctionnels : employé ou « équipier » ; livreur ; chef d'équipe ; responsable de service et assistant de direction ou « manager ».



GRAPHIQUE 2a | Démissions dans le secteur de l'hébergement-restauration



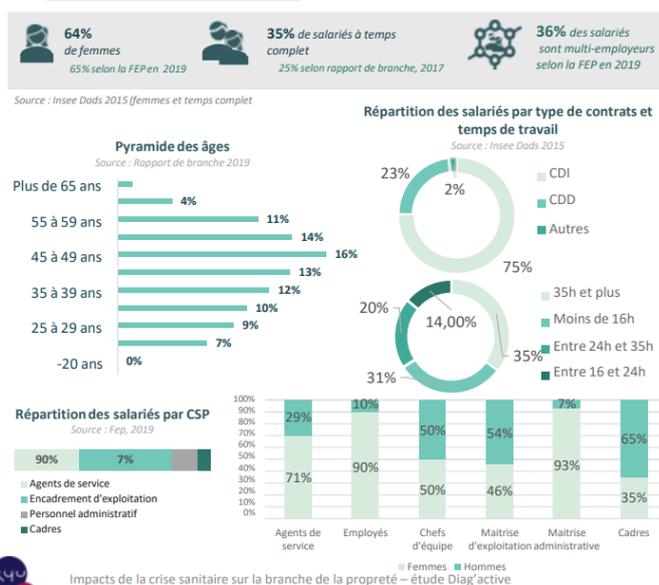
³⁵ DARES, Hôtellerie restauration, quelle évolution des effectifs avec la crise 2021

- **Le secteur de la propreté**

Le secteur de la propreté emploi en France 550 000 salariés sans aucune qualification requise dont les caractéristiques sont les suivantes :

Le secteur de la propreté est une industrie de main d'œuvre où le coût du travail représente en moyenne 75% des charges des entreprises.

Près de 53 000 emplois en CDI sont à pourvoir cette année en France dans la filière de la propreté d'après une étude menée par le Monde de la propreté et OpinionWay. Ces CDI pour la grande majorité d'entre eux concernent des postes d'agent de service. Les entreprises recrutent des Cdd ($\frac{3}{4}$ pour des remplacements et $\frac{1}{4}$ pour des surcroîts d'activité), et une part importante de ces recrutements ont lieu durant la période estivale. Le statut "ouvrier" concerne 80 % des salariés de cette branche d'activité.³⁶



Au sein des métiers du nettoyage, le taux d'encadrement est assez faible.

Ainsi, les possibilités d'évolution si elles existent, ne sont pas possibles pour tout le monde. En revanche, lorsque les meilleurs accèdent à des évolutions en interne, sur des postes de chef d'équipe, responsable de secteurs ou encore directeur d'exploitation, les niveaux de rémunération sont élevés.

Les données issues de l'assurance maladie prouvent également que les travailleurs du nettoyage sont parmi les plus exposés aux maladies professionnelles et aux accidents du travail. Ils sont aussi plus concernés par les licenciements pour inaptitude.

Il n'est pas aisé de définir ce qu'est le nettoyage. En réalité, cette activité est surtout visible lorsqu'elle n'a pas été effectuée, et lorsqu'elle a été effectuée, ses résultats peuvent disparaître peu après avoir été obtenus. Et pourtant, le temps passé à nettoyer représente plus de 8% de notre système productif. Aussi, la logique de réattribution des marchés tous les 3 à 5 ans, entraîne une intensification des cadences puisque l'objectif du client est de faire jouer la concurrence.

Pourtant, nous l'avons vu lors de la crise sanitaire, ces activités de nettoyage sont parfaitement indispensables à la société, à l'économie et à la qualité des biens et des services que nous consommons.

³⁶ XERFI, 2019

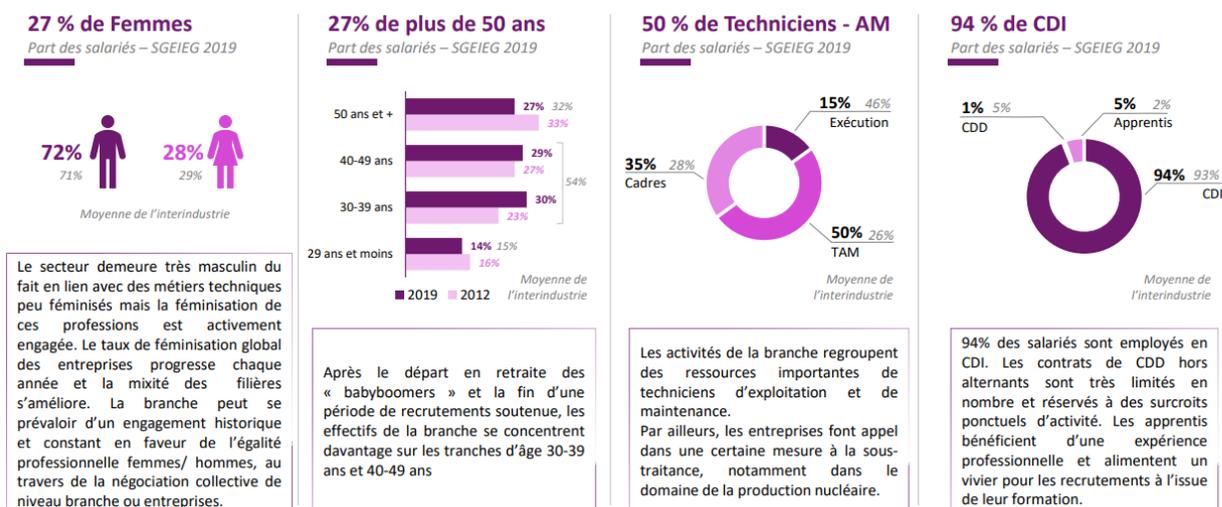
- Le secteur de l'industrie électrique et gazière

Les industries électriques et gazières regroupent les entreprises qui, en France, exercent des activités de production, de transport, de distribution, de commercialisation et de fourniture d'électricité et de gaz.



Elles sont essentiellement issues des établissements publics EDF et Gaz de France, créés en 1946 lors de la nationalisation des moyens de production et de distribution, et sont, pour la plupart, des filiales des groupes actuels EDF et Engie.

Il nous est paru intéressant d'ajouter le secteur de l'énergie électrique et gazière en ciblant les postes de techniciens en début de carrière pour lesquels les profils de poste recrutés n'ont pas de qualification requise à l'embauche.



La particularité du secteur de l'énergie gazière est qu'il recrute sur des postes de technicien, des personnes peu qualifiées afin de les emmener vers la qualification.

En conclusion, il s'agit de trois secteurs différents, proposant des postes aux missions et aux tâches très différentes mais qui sont touchés par une problématique commune : la difficulté de recruter sur des postes peu ou non qualifiés, dans le contexte actuel.

2. Cible des personnes

Nous avons construit un questionnaire (cf. annexe H) destiné aux salariés occupants des emplois peu qualifiés dans les 3 secteurs ciblés.

Nous avons concentré notre approche vers :

- **les agents d'entretiens ; chefs d'équipe, inspecteurs, gouvernants ;**
- **les employés polyvalents de restauration ; les livreurs ; les managers de restaurant ;**
- **les techniciens d'intervention sur des équipements gaziers ou électriques.**

Nous avons eu 144 retours d'entretiens et avons pris la décision d'en conserver uniquement 113 dans la cible.

3. Questionnaire

Nous avons construit un questionnaire de 34 questions dont 31 questions fermées et 3 questions ouvertes. Ce questionnaire a été administré en face à face et sur Google Forms lorsque cela était possible.

Nous avons fait le choix de construire des questions simples en prenant en compte la typologie de salariés interrogés afin de permettre d'obtenir des informations pertinentes à distance en autonomie ou en face à face.

4. Une enquête difficile à mener

Nous avons été confrontés à plusieurs difficultés pour administrer et recueillir les questionnaires de l'étude quantitative.

En effet, en choisissant d'interroger des salariés peu qualifiés des secteurs d'activité ci-dessous, nous avons été mis face à l'illettrisme, la fracture du numérique et la peur de répondre. En outre, du fait de nos positions de DRH, il a été difficile d'interroger sur ce type de questions sans générer des attentes auxquelles nous n'étions pas en mesure de répondre.

Pour faire face à ces difficultés, nous avons dû imprimer les questionnaires sur du papier et passer par les managers terrain, leurs collègues, les représentants du personnel et les équipes RH afin d'instaurer une relation de confiance, nous appuyer sur le fait que ces questionnaires se faisaient dans un but universitaire et de manière anonyme. Il a fallu lire les questionnaires aux personnes illettrées et tenter de leur expliquer avec des mots simples nos questions. Cela fut très enrichissant mais très long. En effet, nous avons interrogé **113 salariés au total dans les secteurs de la propreté, de l'hôtellerie restauration et des salariés de l'industrie électrique et gazière.**

Nous avons fait face à de nombreux refus catégoriques de répondre au questionnaire, car ces salariés avaient peur de s'exprimer, ne comprenaient pas l'intérêt ou ne voulaient pas être retardés dans l'exécution de leurs tâches.

Le fait d'avoir un filtre en posant les questions à certains salariés prenait également plus de temps car il était nécessaire de mettre en place un contexte de confiance afin d'avoir des réponses sincères.

Nous avons dû retranscrire une grande majorité des réponses aux questionnaires papiers sur Google Forms afin de pouvoir compiler nos résultats.

De ce fait, nous avons fait preuve de beaucoup de patience, de pédagogie, d'empathie et de bienveillance afin de mener à bien ces questionnaires. Notre démarche a globalement été appréciée des répondants qui, pour certains, étaient ravis que nous nous intéressions à eux.

Nous allons maintenant en venir au cœur de notre enquête terrain et nous chercherons à valider ou infirmer les hypothèses que nous avons formulées dans notre introduction.

B. Enquête terrain qualitative

1. Cible : les personnes interrogées et de leurs entreprises

Nous avons souhaité interroger plusieurs acteurs concernés par notre sujet.

Nous avons échangé avec des DRH du secteur de la propreté et de la restauration avec :

- L'interview d'**Erick GEISER**, Gérant de l'entreprise **MGS SERVICES**

MGS Service est une société spécialisée dans le service allant du nettoyage à l'ensemble des services annexes liés à l'entretien et à la maintenance.

Ils ont plus de 700 clients de tous types (copropriétés, syndicats, tertiaire, commerces, particuliers, administrations, secteur médical, industries) qui leur font confiance au quotidien.

Ils sont présents sur l'ensemble du secteur Ile-de-France et Paris intramuros.

Les typologies de postes de l'entreprise :

- Service administratif
- Référents de secteur
- Laveurs de vitres
- Agents espaces verts
- Agents de propreté

Nombre de collaborateurs : environ 80 salariés.

Chiffre d'affaires 2019 : 2,5 M€.

- L'interview de **Jean-Yves RESNAIS**, DG et DRH de **L'OISEAU BLANC**

Depuis près de 30 ans, L'OISEAU BLANC met à la disposition de ses clients une large palette de prestations de nettoyage et de services associés, dans le respect de sa Charte Développement Durable.

Ci-contre, la présentation de l'entreprise sur leur site internet.

Les typologies de postes de l'entreprise :

- Service administratif
- Référents de secteur
- Laveurs de vitres
- Agents de propreté

Nombre de collaborateurs : environ 245 salariés.

Chiffres d'affaires 2019 : 5,7 M€.

o L'interview **Achouak EL HACHI, DRH Groupe Eleni**

Le Groupe Eleni est un groupe qui structure son développement autour de trois activités : 3 marques d'épicerie fine, 13 restaurants (Kalios, Yaya, Pouliche, Levain, Plantxa, Vida, Maison Aribert) et 1 projet hôtel.

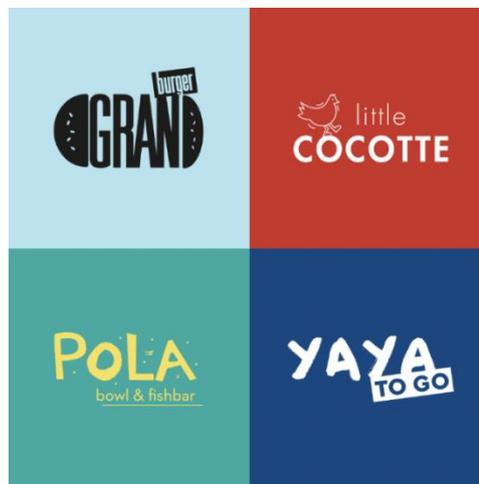
Les restaurants proposent de la vente sur place, à emporter et en livraison notamment grâce à leur Dark Kitchen by Eleni Group StreetLab qui a ouvert en février 2021.

Les typologies de postes de l'entreprise :

- o Services supports (RH, Finance, Opérations, Marketing ...)
- o Responsable Régional
- o Directeurs de restaurant
- o Chefs de cuisine, cuisiniers
- o Serveurs et employés polyvalents de restauration
- o Service de livraison externalisé

Nombre de collaborateurs : environ 200 salariés.

Chiffres d'affaires 2020 : 874 000€



o L'interview **Mamadou TOURE, DG de SELF INTERIM**

Depuis plus de 20 ans, Self Intérim accompagne des personnes (environ 12 000) vers l'emploi durable tout en répondant aux **besoins en recrutement** des 300 entreprises partenaires.

Entreprise de travail temporaire d'insertion (conventionnée), Self Intérim agit pour la cohésion sociale et le développement durable des territoires où ses agences sont implantées.

Les typologies de postes recrutés pour les entreprises partenaires :

- o Demandeur.r.se d'emploi depuis plus de 24 mois
- o Bénéficiaire du RSA (Revenu de Solidarité Active)
- o Allocataire de l'AAH (Allocation aux Adultes Handicapés)
- o Allocataire de l'ASS (Allocation de Solidarité Spécifique)
- o Jeune de moins de 26 ans
- o Travailleur.r.se handicapé.e
- o Résident.e de quartier prioritaire
- o Sans qualification particulière
- o Sortant.e de l'ASE (Aide sociale à l'Enfance)
- o Parent.e Isolé.e

Nombre de collaborateurs : environ 245 salariés.

Chiffres d'affaires 2021 : 5 M €.

RECRUTER
Nous recrutons et déléguons les profils adaptés à vos besoins en intérim. Comment ?

Nous venons à votre rencontre pour comprendre votre environnement de travail, connaître les pré-requis et les enjeux de la mission.

Nous recherchons les candidats adéquats, à partir de notre réseau d'intérimaires ou de notre réseau de prescripteurs locaux.

Selon votre procédure de recrutement, nous pourrions aussi mettre en place des tests et des évaluations spécifiques.

FORMER
Sur un marché de l'emploi en tension, la formation est LA réponse à vos besoins en compétences et développe par ailleurs l'employabilité de vos salariés. En collaboration avec nos équipes et nos organismes de formation nous « créons » vos talents de demain.

Nous formons nos salariés sur des **compétences particulières** (CACES, habilitations...) ou des **qualifications professionnelles** (apprentissage, alternance...)

Et parce qu'il est essentiel que nos salariés s'intègrent parfaitement dans vos équipes, nous les accompagnons également dans l'acquisition des **pré-requis professionnels** (socio-éducatifs, communication en entreprise, transfert de compétences, prévention des risques psychosociaux...)

ACCOMPAGNER
Pour garantir le succès de mesure de nos missions nous effectuons un **suivi administratif adapté à vos usages et un suivi personnalisé de la mission** dès la fin du processus de recrutement.

Nous facilitons l'intégration de l'intérimaire dans le poste (préparation en amont, visites sur site...)

Nous nous assurons, dès le début de la mission jusqu'à son terme, l'existence de relations régulières, entretenues, équilibrées et positives...)

NOTRE PETIT PLUS ?

Choisir Self Intérim, c'est choisir d'être accompagné dans votre démarche d'achats responsables.

Experts en clause sociale, nous travaillons depuis des années et en les acteurs des territoires dans la réponse aux clauses d'insertion.

Engagés dans la démarche RSE, norme ISO 26000 adaptée aux entreprises inclusives, nous nous inscrivons dans un souci d'amélioration continue de nos pratiques et de notre fonctionnement pour que nos actions restent à la hauteur de nos engagements.

○ L'interview David BOUSSEREAU – Responsable de la mission locale de Touraine

La Mission Locale de Touraine est une association qui apporte une aide personnalisée aux jeunes sortis du système scolaire. Ils proposent avec chaque jeune demandeur leur projet professionnel, pour trouver un emploi ou une formation.

La priorité de la mission locale : permettre l'accès à l'autonomie à chaque jeune. Ils les informent, les conseillent, et ils les mettent en relation avec tous les partenaires utiles à leurs vies quotidiennes : logement, transport, santé, accès aux droits, culture, loisirs.



Les typologies de postes recrutés pour les entreprises partenaires :

Ils accompagnent tout type d'entreprise, pour tout type de poste

Pour les employeurs, ils ont à cœur de leurs apporter un véritable appui dans leurs recrutements. Ils effectuent pour les entreprises une recherche ciblée. Une équipe de proximité et réactive propose gratuitement un service d'appui conseil, une aide personnalisée et des solutions sur mesure à toutes les entreprises.

Nombre de collaborateurs : environ 245 salariés.

Pas de Chiffre d'affaires : La Mission Locale de Touraine est une association de Loi 1901. Elle a vu le jour en juillet 1996 et s'adresse aux jeunes de 16 à 25 ans qui ne sont plus scolarisés. Il s'agit d'un service public gratuit.

○ L'interview de Stéphanie MOTTE, Directrice associée - "Dialogues et Solutions"

Dialogues et Solutions (D&S) est une agence de communication qui propose des actions pour faire rayonner l'image des entreprises en tant qu'employeur, pour fidéliser les collaborateurs et attirer de nouveaux talents.

Les entreprises clientes confient leurs projets RH et leurs challenges de demain. L'équipe D&S agite ses méninges pour élaborer des stratégies de communication, du brief au déploiement des actions !

Types d'actions :

- Plan média,
- Communication interne,
- Relations écoles,
- Marque employeur
- Stratégie digitale
- RSE

Nombre de collaborateurs : 22

Chiffres d'affaires en 2018 : 7,9Md'€



2. Questionnaire qualitatif

Nous avons souhaité aborder notre sujet de mémoire avec des DRH et prescripteurs de l'emploi peu qualifié. Ces entretiens ont duré 30 minutes. Vous trouverez le contenu des entretiens en annexe A à F.

- **Pour le questionnaire adressé aux DRH nous avons établi la liste des questions ci-dessous**

⋮

1. Votre secteur d'activité est-il concerné par des tensions au niveau du recrutement ?

Si oui, sur quels métiers ?

2. Quelle stratégie RH a été mise en œuvre pour pallier cette problématique ?

Quelles sont les actions concrètes qui en découlent ?

3. Avez-vous suffisamment de moyens humains et financiers pour traiter cette problématique ?

La crise sanitaire a-t-elle eu des conséquences sur vos métiers ? Si oui, lesquelles ?

- **Pour les prescripteurs de l'emploi peu qualifié, nous avons recentré nos échanges sur les questions suivantes :**

1. Quel est le rôle et la mission de votre organisme ?

2. Comment êtes-vous impliqué dans l'emploi des personnes peu qualifiées ?

3. Quelle problématique rencontrez-vous dans l'attractivité et la fidélisation dans des secteurs en tension, sur des emplois peu qualifiés ?

C. Apport de ces enquêtes sur les hypothèses dressées en introduction

Suite à la rencontre des employés peu qualifiés, des DRH et prescripteurs d'emploi, nous souhaitons revenir sur les hypothèses émises en introduction, afin d'analyser les enseignements que nous pouvons en tirer.

Nous avons rencontré 113 personnes dont :

- **39%** issues du monde de la propreté,
- **33%** issues du monde de l'énergie électrique et gazière,
- Et **28%** issues du monde de la restauration rapide.

Un des premiers constats est que l'analyse des résultats, en différenciant les secteurs d'activité, ne laisse pas apparaître de différences notables dans les tendances des réponses.

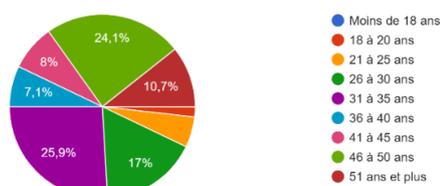
C'est la raison pour laquelle nous avons pris la décision de regrouper l'analyse des réponses obtenues.

1. Hypothèses n°1, 2 et 3 : panorama des salariés peu qualifiés

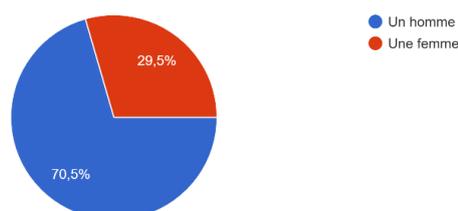
Lien avec nos hypothèses posées en introduction :

N°1 : Si la définition des emplois peu qualifié nous est apparu difficile au sein de notre groupe de recherche, est-il possible de définir ce terme et de dresser un panorama exhaustif des caractéristiques de ces emplois ou des personnes qui les occupent ?

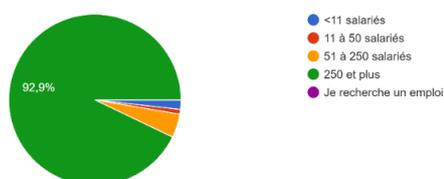
Quel est votre âge



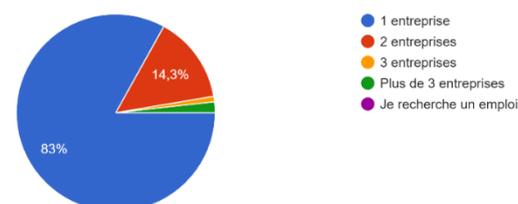
Etes-vous ?



Pour quelle taille d'entreprise travaillez-vous ?



Pour combien d'entreprise(s) travaillez-vous ? (auto-entreprise incluse)



Pour la première question, nous ne sommes pas en mesure de dresser un panorama exhaustif des caractéristiques des personnes qui occupent ces emplois dans la mesure où :

- Les tranches d'âges sont assez disparates. La répartition de l'âge des répondants est assez équilibrée :
 - Pour les jeunes (moins de 18 ans à 25 ans) avec 24,2% des répondants,
 - 24,1% de personnes âgées 26 à 30 ans
 - Et 25,9% personnes âgées de 31 à 35 ans.

Le point intéressant est que nous avons peu de seniors ayant répondu à notre enquête (8% de 41 ans à 45 ans et 10,7% de 51 ans et plus).

Alors même que les études des effectifs sur ces 3 secteurs tendent à démontrer l'inverse : nous nous attendions à trouver beaucoup plus de seniors dans le secteur de la propreté et également plus de jeunes dans le secteur de la restauration.

En outre, les répondants sont à 70,5% des hommes contrairement à l'état qui nous a été dressé dans ces secteurs d'activité.

Cela peut s'expliquer par le fait que les femmes avaient plus de difficultés à prendre la parole et n'osaient pas participer à l'étude.

Lien avec nos hypothèses posées en introduction :

N°2 : Un autre élément majeur nous est rapidement apparu : le terme d'emploi peu qualifié sous-entend qu'aucune qualification n'est nécessaire pour occuper ce type de poste. Nous tenterons d'analyser cela et de vérifier si les salariés qui occupent ce type d'emploi n'ont pas de qualification ou de compétences.

N°3 : Cela nous conduit à nous interroger sur le vivier des candidats aux emplois peu qualifiés. Quelles conséquences a la montée du niveau de formation des Français, sur le nombre de candidats pour les emplois peu qualifiés ?

Un des apports importants de cette enquête est que l'équivocité des emplois peu qualifié abordée précédemment est confirmée par les résultats.

En effet, même si 30,4% des répondants non pas de diplôme, nous constatons que nous avons 42% des répondants qui ont un Bac+2 et plus (dont 11,6% qui possèdent un Bac+4/5).

Avoir un diplôme n'est donc pas incompatible avec l'envie de travailler dans un emploi peu qualifié, c'est une certitude. Est-ce parce que ces salariés n'ont pas trouvé de travail dans leur filière ou encore parce que leur diplôme n'a pas de valeur en France ? Les interviews des DRH nous permettent d'affirmer qu'en général, ces salariés s'orientent vers ces postes par besoin, opportunité ou hasard.

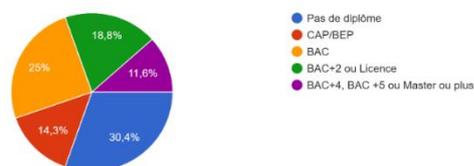
57,3% des répondants ont des diplômes français. Nous avons 29,1% qui n'ont pas de diplôme (soit 1,3% qui ont un diplôme étranger et qui se sont classés en non diplômés dans la question précédente).

La conclusion est la même, le niveau de diplôme est assez élevé. La part des diplômes étrangers est de 13,6%, une part non négligeable.

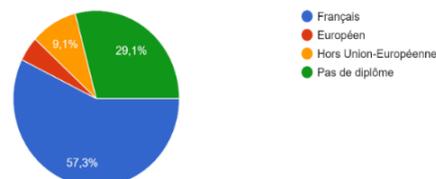
En outre, la répartition des Catégories Sociaux Professionnelles (CSP), laisse apparaître une part plus importante d'Ouvriers (43,8%) et d'Employés (10,7%) parmi les gens ayant répondu, soit 54,7% du total des résultats. Nous avons ensuite 32,2% d'Agents de maîtrise – Techniciens et seulement 13,4% de Cadres.

La part de « vrais non qualifiés » reste importante, cependant nous constatons, un « mismatch » entre le niveau d'études des répondants et les emplois occupés.

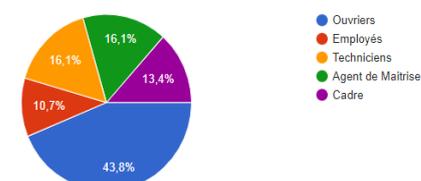
Quel est votre niveau d'étude ?



Votre diplôme est :



Quelle est votre catégorie d'emploi ?



2. Hypothèses n°4,5 et 6: Evaluation de l'efficacité des actions des entreprises sur ces populations

Lien avec nos hypothèses posées en introduction :

N°4 : *Nous nous sommes alors interrogés sur l'image et les conditions de travail des emplois peu qualifiés. Si les entreprises étaient en mesure de les améliorer drastiquement, y aurait-il plus de postulants ? Cela permettrait-il de mieux fidéliser les salariés peu qualifiés de ces sociétés ?*

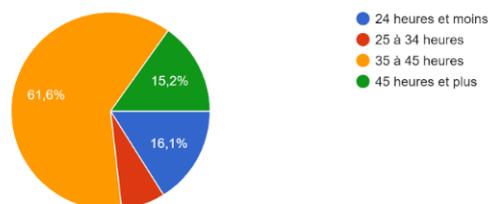
N°5 : *Nous pouvons supposer que, si les salaires des métiers peu qualifiés augmentaient de manière significative, les entreprises auraient plus de facilité à recruter. Mais le salaire est-il la seule réponse ?*

N°6 : *Nous pensons donc que la crise planétaire liée à la Covid-19 a bouleversé le monde professionnel, le rapport des personnes au travail et en particulier pour les emplois peu qualifiés. Cette affirmation sera testée dans ce mémoire*

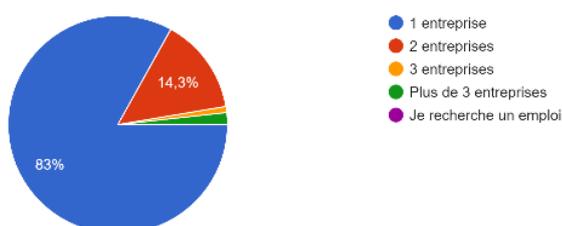
Sur les conditions de travail

Comme affirmé en première partie de ce mémoire les répondants confirment travailler 61,6% entre 35 et 45 heures. A l'extrême, il reste un nombre important de temps partiel avec 22,3% des répondants qui travaillent moins de 34 heures par semaines (16,1% moins de 24 heures) ; et un nombre tout aussi important de salariés répondant travailler plus de 45h00 par semaine.

Quelle est votre durée du travail chaque semaine (toutes entreprises confondues) ?



Pour combien d'entreprise(s) travaillez-vous ? (auto-entreprise incluse)



Contrairement à ce que nous pensions au départ et malgré le taux important de temps partiel les répondants ont déclaré travailler en grande majorité pour une seule entreprise (83%).

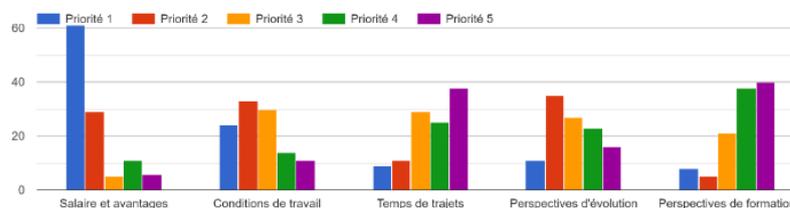
Il est fort probable que les salariés interrogés n'aient pas osé déclarer travailler pour plus d'une entreprise. En effet, les enquêtes qualitatives auprès des

DRH des secteurs de la propreté et de la restauration, évoquent des faits contraires du fait du nombre importants de temps partiels employés dans ces secteurs.

Lorsque nous nous penchons sur les réponses liées aux priorités des répondants, nous observons que le salaire et les avantages arrivent en tête des priorités pour 61 personnes. Au global, si nous prenons le top 3 des réponses les plus citées, le salaire est cité par 95 répondants.

En deuxième position, arrivent les conditions de travail, citées dans le top 3 des priorités par 87 personnes. Enfin, en troisième position, nous avons les perspectives d'évolution, mentionnées par 73 personnes.

Classez les critères suivant par ordre de priorité (1 le plus prioritaire et 5 le moins) - PS : METTRE VOTRE TELEPHONE A L'HORIZONTAL POUR REpondre :)



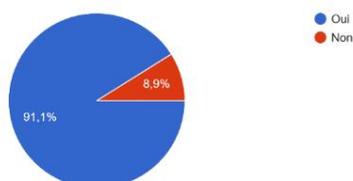
Le salaire est donc l'élément prioritaire pour attirer et fidéliser sur des emplois peu qualifiés dans des secteurs d'activité en forte tension.

Cependant ce n'est pas le seul.

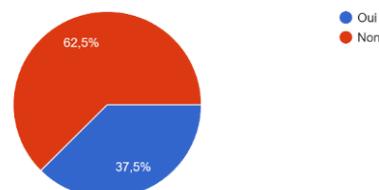
La dernière position des perspectives de formation est peut-être due au fait que 91,1% des répondants affirment que leurs entreprises ont mis en place un parcours de formation pour accompagner le développement de leurs collaborateurs.

Toutefois, nous constatons que seuls 37,5% d'entre eux ont pu bénéficier d'une évolution interne au cours des 2 dernières années.

Est-ce que votre entreprise a mis en place un parcours de formation pour accompagner le développement de ses collaborateurs ?

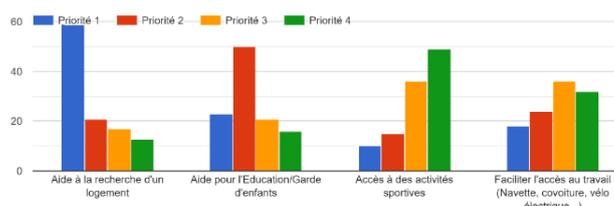


Avez-vous bénéficié d'une évolution interne depuis 2 ans ?

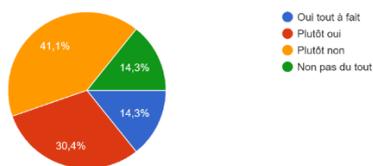


Pour l'équilibre vie privée – vie professionnelle, les répondants souhaitent que les entreprises privilégient l'aide à la recherche d'un logement (première réponse pour 59 personnes), puis l'aide pour l'éducation et/ou la garde d'enfant(s), ensuite qu'elles leur facilitent l'accès au travail ; et enfin l'accès à des activités sportives.

Comment l'entreprise pourrait vous aider dans votre équilibre Vie Privée Vie Professionnelle ? (1 en premier et 4 en dernier) PS : METTRE VOTRE TELEPHONE A L'HORIZONTAL POUR REpondre :)

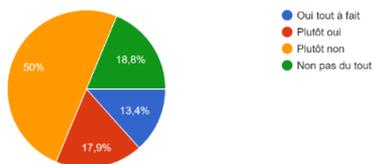


Quitteriez-vous votre entreprise du fait d'une mauvaise relation avec votre manager ?



Chose étonnante, la relation avec les collègues de travail (avec 31,3% de réponses positives) est plus importante aux yeux des répondants que la relation avec leurs managers (28,6% de réponses positives).

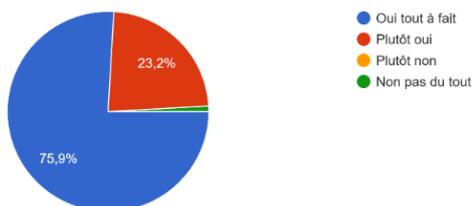
Quitteriez-vous votre entreprise du fait d'une mauvaise relation avec vos collègues ?



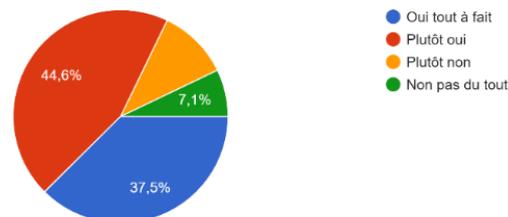
Des actions pour améliorer les relations de travail pourraient être mises en place par les entreprises en ce sens.

Images des postes

Pensez-vous que votre emploi est utile ?



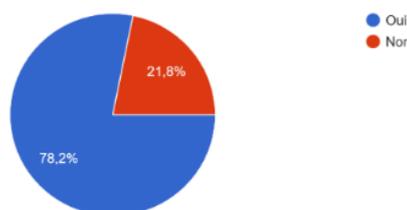
Vous sentez-vous reconnu pour le travail que vous fournissez ?



Nous pouvons constater que sur 44,6% des salariés interrogés se sentent reconnus pour le travail effectué, ce qui est un atout important pour les entreprises de ces secteurs. Seuls 7,1% de répondants considèrent qu'ils ne sont pas du tout reconnus. Ce chiffre n'est pas à minimiser, et cela veut dire qu'il faut tout de même travailler sur la reconnaissance des salaires afin de pouvoir les fidéliser dans le temps, et les revaloriser.

Aussi, tout comme la crise sanitaire liée à la COVID 19 l'a confirmé, ces salariés se sentent utiles pour 75,9% d'entre eux, ce qui est un excellent résultat. En effet, ces postes peu qualifiés sont essentiels, et ont une utilité directe pour la société, que ce soit le nettoyage, les interventions sur le gaz ou encore les employés de restauration.

Pensez-vous qu'il est difficile de recruter dans votre métier ?



Mémoire d'expertise

Attirer et fidéliser dans des secteurs en forte tension, sur des métiers peu qualifiés
MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 19
Camille LASSALLE – Emmanuel PONROY – Géraldine GUIRAND

Toutefois, les personnes qui ont répondu ont parfaitement conscience du fait qu'il n'est pas aisé de recruter dans leurs secteurs d'activité. Ainsi, 76,2% d'entre eux pensent que recruter des salariés pour ces métiers est une tâche ardue pour plusieurs raisons : la mauvaise image dont pâtit ces métiers ; les conditions de travail difficiles ; des salaires trop bas ou encore la précarité.

A votre avis pourquoi ? (89 répondants sur 113)

<i>Catégorie de réponses</i>	Nombre
Contrainte et exigence du métier	1
Manque d'attractivité	8
Manque de reconnaissance	2
Mauvaise image	17
Pénibilité	19
Pénurie de main d'œuvre	7
Peu de visibilité sur les possibilités d'évolution	1
Peu qualifié	12
Précarité	8
Salaire bas pour l'investissement demandé	14
Total général	89

Images de l'entreprise

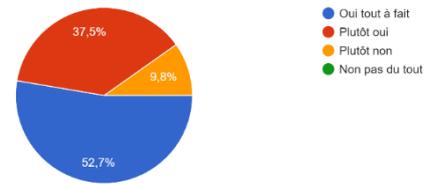
Recruter est une tâche d'autant plus difficile que les candidats et salariés en poste, dans ces secteurs, ne s'intéressent pas réellement aux avis publiés sur les sites de notoriété, tels que glassdoor ou indeed.

Ils privilégient les avis de leur entourage, et trouvent leur emploi via le bouche à oreille. D'ailleurs, 49,1% d'entre eux recommanderaient leur métier à un ami, et 52,7% d'entre eux recommanderaient leur entreprise à un ami. D'où, l'importance de l'expérience collaborateur, de la reconnaissance, et de l'amélioration des conditions de travail de ces salariés comme enjeux prioritaires pour les dirigeants.

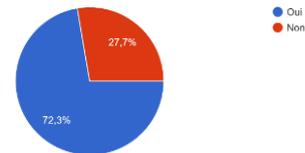
Pôle Emploi, canal traditionnel de recrutement sur les emplois peu qualifié reste efficace avec 50,9% des salariés ayant répondu qu'ils utiliseraient ce dispositif s'ils devaient trouver un autre emploi.

Nous constatons également que les répondants n'ont pas d'attrait particulier pour les politiques RSE (responsabilités sociétales et environnementales) des entreprises, et cela n'est donc pas un critère différenciant qui permettrait de les attirer. Sur ce point, il y a une vraie divergence par rapport aux CSP plus élevées qui eux, accordent une importance considérable à la politique RSE des entreprises.

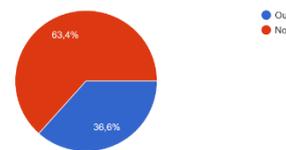
Recommanderiez-vous votre entreprise à un ami ?



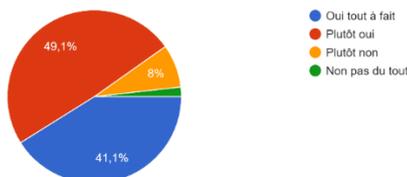
En général, pour rechercher un emploi consultez-vous les avis de votre entourage sur l'entreprise ?



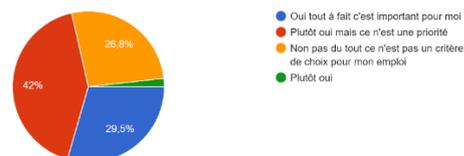
En général, pour rechercher un emploi consultez-vous les avis internet sur les entreprises (avis google, glassdoor, chooseyourboss,...)



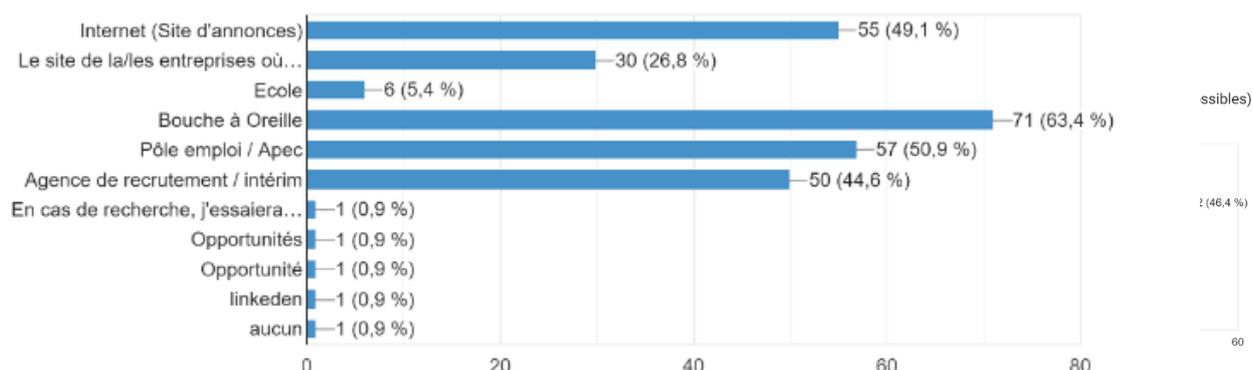
Recommanderiez-vous votre métier à un ami ?



Est-ce un critère de choix pour vous qu'une entreprise agisse positivement pour la société ? (Responsable socialement / Identifié par un Label / Ecologiquement engagé...)



Quel canal utiliseriez-vous pour rechercher un emploi ?



Mémoire d'expertise

Attirer et fidéliser dans des secteurs en forte tension, sur des métiers peu qualifiés
MBA Management des Ressources Humaines – Promotion 19
Camille LASSALLE – Emmanuel PONROY – Géraldine GUIRAND

L'ancienneté des répondants est somme toute élevée avec 57,1% qui déclarent avoir plus de 5 ans d'ancienneté. Nous n'avons donc que très peu de retours de la part de nouveaux entrants dans ces secteurs (18,8% seulement déclarent avoir moins de 2 ans d'ancienneté).

Cela peut avoir une incidence sur l'analyse des résultats car nous avons interrogé des personnes déjà fidèles à l'entreprise. Nous aurions apprécié avoir davantage de retour de personnes récemment arrivées dans l'entreprise ou venant de la quitter.

Les DRH peuvent être rassurés, la majorité relative des salariés en poste (46,4%) n'ont pas envie de quitter leur entreprise. Le phénomène de grande démission ne semble donc pas réellement affecter ces secteurs d'activités et ces emplois peu qualifiés. 38% des répondants indiquent ne pas s'être posés la question de savoir s'ils souhaitaient changer de poste.

Toutefois, les salariés interrogés ont tout de même émis des souhaits de mesures que les entreprises pourraient mettre en place afin de favoriser l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Deux principaux souhaits en ressortent : des horaires plus acceptables (moins de temps partiel, et des horaires de jour) et des conditions de travail moins pénibles.

IV. Nos recommandations

A. Comment les entreprises peuvent agir au niveau de leurs salariés ?

1. Travailler sur le parcours expérience collaborateur de chaque salarié

Les offres d'emplois des entreprises sont aujourd'hui des produits dans un marché concurrentielle. L'entreprise doit se vendre auprès des candidats et nous pouvons y appliquer le modèle des 5 forces de Porter³¹ est un outil qui permet d'analyser la concurrence sur un marché (cf. Annexe M).

Pour se différencier l'entreprise doit déterminer comment elle souhaite gérer toutes les étapes de vie importantes pour le collaborateur. La liste de questions ci-dessous peut l'y aider.

Elle peut analyser la concurrence afin de savoir si elle est un employeur de choix et se fixer des objectifs pour le devenir ou le rester.

Par ailleurs, l'objectif est également de définir son mode de gestion de ces moments afin de les anticiper et les organiser. Le « pouvoir » a bien changé de camps. Pour être en mesure d'attirer et de fidéliser, l'employeur doit être en mesure de gérer ses collaborateurs comme il gérerait ses clients.

1. Comment l'entreprise souhaite communiquer avec ses prospects lors du process de recrutement ? ceux qui sont retenus ? Ceux qui ne le sont pas ?
2. Comment l'entreprise souhaite intégrer ses nouveaux partenaires ? Comment elle implique chaque collaborateur dans l'intégration des nouveaux ?
3. Comment l'entreprise gère les moments difficiles ... ?
 - Problèmes liés aux conditions de travail ?
 - Problèmes personnels (santé, financiers, logement ...) ?
4. Comment l'entreprise investit dans le développement de ses collaborateurs ?
 - Est-ce que l'entreprise crée des parcours de formation ?
 - Communique sur les différents dispositifs offerts aux salariés (CPF, transition professionnelle, VAE...) ?
 - Est-ce que l'entreprise favorise le développement interne ? Si oui, est ce qu'elle le communique en interne ?
5. Comment l'entreprise célèbre les moments positifs ?
 - Dates importantes (exemples : liées au calendrier avec Noël, Journée de la femme, du handicap, du RSE...anniversaire des collaborateurs, ancienneté dates clés 2 ans, 5 ans, 10 ans...) ?
6. Comment l'entreprise gère la communication avec les équipes ? Comment elle fixe et communique ses objectifs et ceux de ses salariés ? Comment sont organisés les moments clés managériaux (réunions d'équipe, réunion individuelle avec le N+1, bilan d'étapes et entretiens annuel...), Comment elle crée du lien entre les services et les départements ?
7. Comment l'entreprise gère les départs de ses collaborateurs ? Est-ce que l'entreprise garde un lien avec ses anciens collaborateurs ?

2. Investir dans la formation des managers et des équipes

- **Formation sur les bases du recrutement pour un manager :**

Recruter n'est pas une science exacte et ce n'est pas à la portée de tous. Il est important d'accompagner les managers sur ce sujet avec :

- Avec un focus sur le coût d'un mauvais pour l'entreprise,
- Les accompagner dans la communication à tenir lors de la gestion d'un recrutement pour attirer les meilleurs talents,
- Les sensibiliser sur leurs rôles d'Ambassadeurs de l'entreprise et sur les mutations du marché de l'emploi afin qu'ils puissent s'adapter au mieux,
- Les sensibiliser sur la définition du savoir-être très importante sur les emplois peu qualifiés.

- **Former le manager afin qu'il soit en mesure d'assumer son rôle pleinement**

Ces sessions de formation pourront s'inspirer des 10 rôles clés du manager expliqué par Henri MINTZBERG, à savoir :

- **Figure proue** : le manager doit représenter l'organisation
- **Leadership** : permet d'exercer une influence au-delà de l'autorité formalisée (en Interne et Externe)
- **Agent de liaison** : point névralgique au sein de l'organisation avec le public extérieur
- **Observateur actif** : recherche les informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise
- **Diffuseur d'informations**
- **Porte-parole**
- **Entrepreneur** : force d'initiation à de nouveaux projets
- **Régulateur** : intervention dans des situations hors contrôle dans des conflits
- **Répartiteur de ressources** : allouer missions et budgets
- **Négociateur** : sortir de situations imprévues récurrentes

Nous proposerions d'ajouter à ces items des sessions de formation :

- Pour préserver la **santé et la sécurité des collaborateurs** ;
- **Formation de formateur** avec un point particuliers sur l'acquisition des compétences liées aux savoirs-être.

B. Comment les entreprises peuvent à leurs niveaux participer à l'amélioration des emplois peu qualifiés ?

1. Redorer l'image des postes et secteur d'activité et faire du lobbying dans ce but

Les métiers manuels sont-ils réservés aux mauvais élèves ?

Méconnus ou mal-aimés, jugés parfois pénibles, certains métiers ne séduisent pas... alors même que les entreprises embauchent ! Particulièrement mal considérés, parfois même marginalisés, ils ne parviennent pas à se débarrasser de cette mauvaise image.

Pour cela, il nous semble primordial que les entreprises s'adressent aux jeunes, directement dans les écoles pour présenter les métiers et les évolutions de carrière possibles. Les entreprises peuvent également se saisir des réseaux sociaux tels qu'Instagram, Facebook et Tiktok afin de mettre en avant leurs collaborateurs qui auront un rôle d'ambassadeur, en filmant leur quotidien, et ainsi en étant suivi par plusieurs milliers de personnes. Il est également important que les entreprises prennent le temps d'inviter des élèves, des classes entières à venir visiter leurs locaux, et aller à la rencontre de leurs salariés afin de lever les préjugés et intéresser les jeunes générations.

2. Valoriser les parcours métiers

Pour valoriser les parcours métiers il existe de multiple solution :

- S'investir dans une démarche de Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) qui permettent de faire reconnaître officiellement des compétences et savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier. Ils répondent aux besoins spécifiques des entreprises et des salariés de la branche concernée.

L'entreprise peut également faire le choix de Certificat de Qualification Professionnelle Interbranche (CQP) matérialisent **les passerelles** qui peuvent exister **entre certains métiers** (technicien qualité, conducteur d'équipements industriels, assistant, agent logistique, par exemple) et favorisent la mobilité entre secteurs des salariés qui les détiennent.

- Un des retours des prescripteurs RH était que les salariés des emplois peu qualifiés ne sont pas très à l'aise avec la formation qui renvoie, pour certains, à des situations vécues de décrochage scolaire. Revoir les méthodes et outils de formation et de validation des acquis peut-être une solution aux freins rencontrer dans le développement des compétences. Dans le domaine de la restauration, nous pouvons citer le groupe de restauration européenne, Amrest Delco, qui exploite plusieurs marques comme Pizza Hut, KFC, Starbucks, Burger King... En Europe et en Asie grâce à ses 40 000 collaborateurs. Ce groupe a décidé de mettre en place un système de développement des compétences qui a appelé Spread Your Wings (SYW – déploie tes ailes en français).

Spread Your Wings (SYW)

Le programme de développement supporte la progression des collaborateurs pour répondre aux besoins d'Amrest afin d'accompagner sa dynamique croissance à l'international. Le programme Spread Your Wings concerne les employés RST (siège) en L4+ et les employés OPS en L2+ !



Chaque collaborateur, après un entretien avec son manager et la RH, détecte ses points forts et axes d'amélioration et peut développer ses compétences en construisant son plan de développement individuel.

Ce plan se base sur la formule 70-20-10 qui provient de l'observation de trois chercheurs : Morgan Mc Call, Robert W. Eichinger et Michael Lombardo. Ces derniers ont étudié le parcours de 200 cadres et cherché comment ils avaient acquis leurs compétences actuelles. Il s'est avéré que 70% de leur savoir-faire leur avaient été inculqués sur le tas en relevant des challenges difficiles. 20% de leurs compétences sont issues d'une bonne communication avec les membres de leur équipe et leurs supérieurs. Les 10% restants sont le résultat d'une formation continue, menée sur des supports de qualité.

Grâce à ce programme, la société a été en capacité de soutenir son développement en Pologne et à International. Plus de 100 000 entretiens de développement de carrière ont permis à des milliers de collaborateurs d'évoluer en interne.

Ce processus a permis des collaborateurs d'évoluer du poste d'Employé polyvalent à des postes d'encadrement au sein du restaurant, des postes supports au siège ainsi que des postes de Direction.

Le point positif est que ce type de démarche valorise la mobilité interne, la fierté d'être parvenue à s'élever et la reconnaissance de l'entreprise de l'investissement consenti.

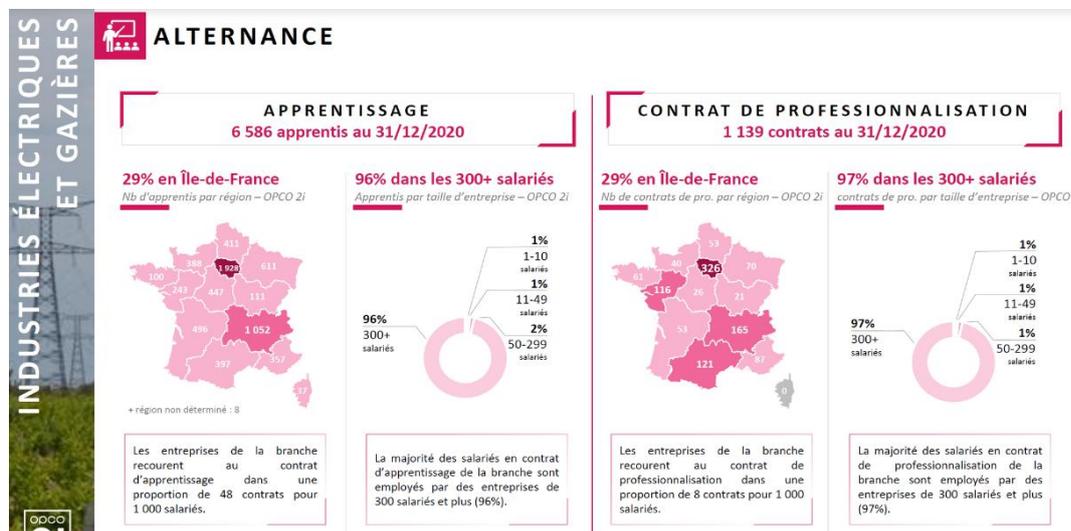
Dans le secteur de la restauration, ce type d'initiative est importante car les entreprises ont du mal à recruter et fidéliser sur les postes d'entrées mais également sur les postes qui demandent plus de qualifications. Le turn-over diminue de moitié lorsque l'entreprise fait le choix d'investir dans la mobilité interne plutôt que dans un recrutement externe lorsqu'elle recrute un Directeur de restauration.

3. Investir dans l'alternance

Le cas GRDF

Créée il y a 50 ans par Gaz de France et partenaire de longue date de GRDF, le centre de formations aux métiers de l'énergie Energy Formation a formé plusieurs milliers de personnes aux différentes facettes des métiers du gaz naturel. Aujourd'hui, cet organisme fait pleinement partie du Groupe afin de continuer à ancrer notre savoir-faire gazier en France... et bien au-delà !

Évoluer chez GRDF, c'est l'assurance de gagner en compétences, notamment par le biais de programmes de formations conséquents. Près de 30 millions sont consacrés à la formation chaque année à GRDF. Il est également possible de devenir manager, avec des cursus dédiés et d'être accompagné vers des cursus diplômants et certifiants.



- Faire évoluer les conditions de travail des employés en fonction de leurs attentes
- Investir dans le bien-être et les conditions de travail /Revoir les conditions de travail à l'aune de la précarité (CDD, temps partiel, coupures, Pas de période d'essai)

Depuis plusieurs années, les entreprises s'intéressent de plus en plus au bien-être de leurs salariés et commencent à mettre en place des démarches afin d'améliorer les conditions de travail selon l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail). Selon l'OMS, "le bien-être sur les lieux de travail consiste en : « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ».

Il s'agit d'imaginer « des modes d'organisation du travail capable de concilier l'efficacité et l'intérêt du travail pour accroître à la fois la satisfaction des salariés et la performance des entreprises" (ARACT).

4. Agir sur la rémunération

Le salaire est l'élément prioritaire qui est apparu comme prioritaire pour les répondants de notre enquête terrain pour attirer et fidéliser sur des emplois peu qualifiés dans des secteurs d'activité en forte tension.

A l'heure où les organisations syndicales demandent la mise en place de la redistribution des richesses de l'entreprise et l'inflation augmente de manière inédite, les inquiétudes des salariés pour conserver leurs pouvoirs d'achat ne vont que s'accroître.

Il n'est pas toujours possible pour une entreprise d'augmenter de manière importante sa masse salariale cependant, elle peut réfléchir à une rémunération variable basée sur des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour impliquer chacun de ses collaborateurs dans la réussite de la société.

Pour exemple, nous pouvons prendre la restauration rapide où les employés polyvalents bénéficient de l'accès à un plan de prime mensuelle (plus efficace car sur du court terme) et trimestrielle avec la possibilité d'augmenter leurs rémunérations fixe de base de 0 à 30%.

Ces objectifs sont liés aux besoins de l'organisation et du business. Pour illustrer un cas concret, un restaurant peut fixer des objectifs mensuels sur :

- La satisfaction client (notation sur les avis google ou site spécialisé comme Wizzville), faire appel à des clients mystère qui vont évaluer l'expérience client.
- Le délai de préparation lorsque c'est possible : temps de préparation, délai de livraison ...
- L'atteinte du chiffre d'affaire fixé en faisant attention aux matières premières utilisées, dates de péremption grâce à des actions de ventes additionnelles ou suggérées, accompagnement des clients dans leurs choix ...
- Des besoins spécifiques récurrents ou ponctuels comme les audits hygiènes, des challenges pour promouvoir un produit nouveau...

Les critères d'éligibilités peuvent être affinés pour fidéliser et reconnaître l'ancienneté et l'expérience dans le poste.

5. Marque employeur : un outil utile tant en interne qu'en externe

La Marque Employeur regroupe l'ensemble des caractéristiques, des attributs et des expressions de l'entreprise dans sa dimension « Employeur ».

Cette dernière est plurielle, car la Marque Employeur vise toutes les parties prenantes : les salariés, les managers, les candidats, les partenaires sociaux, les pouvoirs publics, les institutions, les clients...

Les objectifs de la gestion de la Marque Employeur sont, d'après BPI France multiples :



37

Pour travailler sa marque employeurs il est nécessaire de travailler sur 3 dimensions :

- L'image employeur
- L'identité employeur
- La réputation ou les pratiques de l'employeur (cf. Partie 1 des recommandations parcours expérience collaborateur).³⁸

Pour réussir une démarche de Marque Employeur, il est nécessaire de recourir aussi bien au marketing pour définir la plateforme de Marque Employeur qu'à la communication pour en promouvoir les principales caractéristiques. Le succès de l'opération passe par ce séquençage et cette complémentarité des activités dédiées à l'univers RH.

Évitons la dissonance et recherchons la congruence : ce que la Marque Employeur fait à l'intérieur se voit vraiment à l'extérieur.

Quelques exemples intéressants :

Si la cooptation est un levier apparenté à la recommandation, nous avons lors de nos interviews notés des approches intéressantes pour aller au plus près des viviers de recrutement.

Jean-Yves RESNAIS, DRH et DG de l'entreprise « L'oiseau Blanc », souligne qu'en complément du processus de cooptation il cible les salariés vivant sur les secteurs où il recherche de nouveaux candidats et procède au travers de ceux-ci à une campagne de communication ciblée.

Stéphanie MOTTE, Directrice associée de "Dialogue et solution" évoque également cette dynamique de retour vers une communication, ciblée de proximité : "L'affichage d'une offre d'emploi dans le supermarché du coin ou le libraire fait son grand retour. S'immerger dans la vie des potentiels candidats pour aller les chercher chez eux"

Aller au plus près et se pencher sur les lieux de recrutement peut sembler anecdotique et pour autant c'est bien là que la rencontre demandeur d'emploi et entreprise se réalise. Ce cadre fait l'objet d'attention de nombreux acteurs et est au cœur des préoccupations des spécialistes RH comme "Dialogue et solution".

Les salons de l'emploi n'ont plus la cote il faut aller chercher les candidats chez eux ou de manière originale donc attractive.

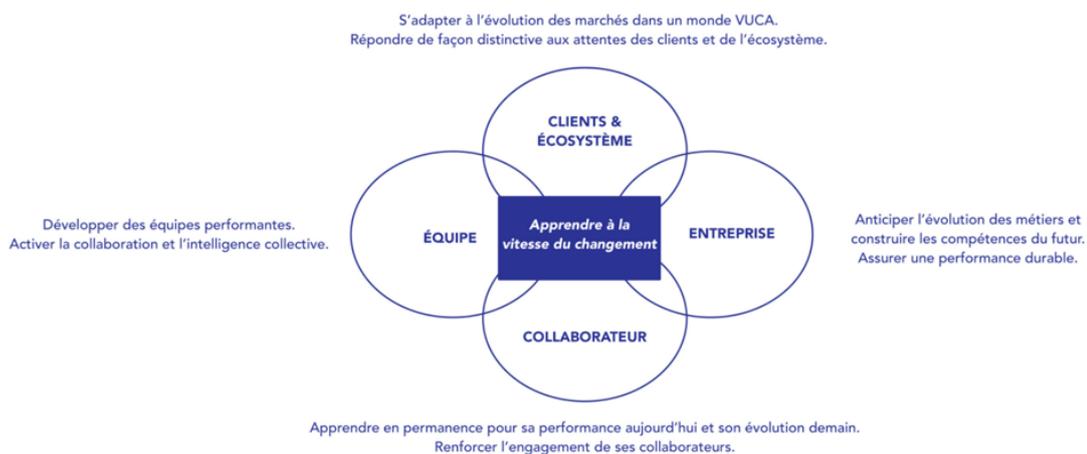
*Certaines entreprises comme **Café Contact de l'Emploi**® (« CCE® ») en ont fait leur activité en se définissant comme « Organisateur de Lien social et Professionnel ». Ils organisent des événements originaux et conviviaux pour trouver un emploi ou recruter, développant ainsi les points d'interaction avec les clients ici les candidats.*



A titre d'illustration, Michel et Augustin ont également misé sur la proximité en lançant une campagne de recrutement dans le métro, dont vous trouverez une photo ci-contre. Il paraît important d'aller au plus proche des candidats. Dans cet exemple, c'est l'employeur qui va à la rencontre des personnes, il s'agit d'une solution qui paraît originale en 2022 et qui pourtant est née depuis que les entreprises existent.

6. Investir dans la formation et développement des compétences

Peter Senge (1990) définit les organisations apprenantes comme « **des organisations où les gens développent sans cesse leur capacité à produire les résultats qu'ils souhaitent, où des façons de penser nouvelles et expansives sont favorisées, où l'aspiration collective est libérée et où les gens apprennent continuellement à apprendre ensemble** ». ³⁹



Le cas GUILBERT PROPLETE

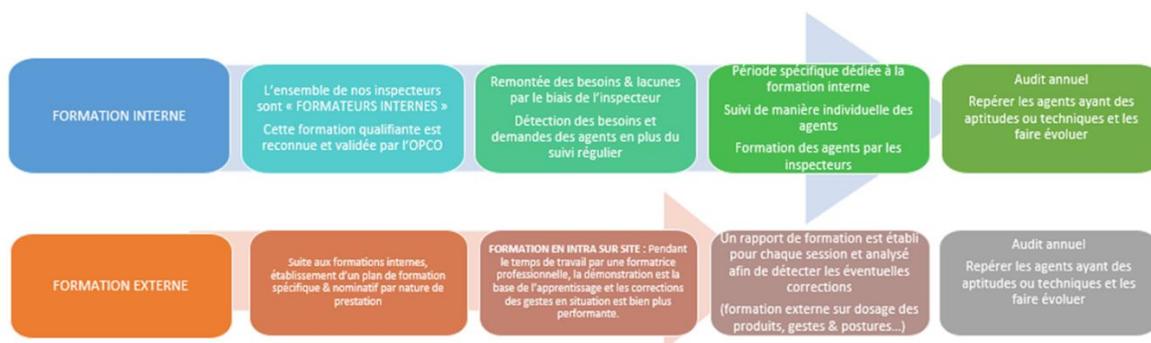
GUILBERT PROPLETE spécialisée dans le nettoyage industriel, citoyenne, et créatrice de valeur.

Elle a participé à la création de l'école de la 2nde chance en Seine Saint-Denis qui permet la remise à niveau scolaire des jeunes adultes de 18 à 25 ans sans diplôme ; la désignation d'un tuteur présent tous les jours, des formations sur les techniques de nettoyage, le suivi et l'accompagnement social.

Elle a participé à la création de l'INHNI (Institut National de l'Hygiène et du Nettoyage Industriel). Cet institut forme les agents d'entretien de la profession et les futurs encadrants.

70 Inspecteurs (issus de la promotion interne) tous volontaires ont reçu une formation qualifiante « FORMATEUR INTERNE » ; ils sont au service du développement des compétences de leurs salariés. Plus de 160 programmes de formation internes ont été créés en partenariat avec l'INHNI ces programmes sont délivrés chaque année aux collaborateurs. Ils ont été créés en partant du besoin (sondages, remontées terrain) et adaptés à nos exigences techniques/ Qualité, suite à des ateliers de design thinking avec leurs principaux clients. Ces formations sont délivrées en équipe, une partie « on job » et l'autre en salle. Chaque année, des orientations stratégiques en lien avec les orientations de la branche et celles de l'entreprise sont définies. Les managers permettent de recenser les besoins en formation via les entretiens annuels et le plan de développement des compétences. Celui-ci fait l'objet d'un suivi annuel en lien avec les partenaires sociaux tout au long de l'année.

Un animateur de la formation dédié au niveau de Groupe pour l'ensemble des sites.



7. Innover sur les méthodes de recrutement

La cooptation a le vent en poupe

La cooptation, également appelée **recrutement participatif**, est une méthode de recrutement qui permet aux salariés d'une entreprise de recommander eux-mêmes des candidats potentiels qui pourraient correspondre à une offre au sein de leur société.

La cooptation est similaire au principe de « recommandation » que nous retrouvons dans les offres commerciales.

Ce mode de recrutement permet à l'entreprise d'impliquer activement ses salariés dans le processus de l'embauche. L'employé va recommander et appuyer la candidature de l'une de ses connaissances (le coopté).

« **Eric Jeannerod, Directeur général d'Experis France**, évoque la pénurie actuelle dans les compétences IT qui concerne à la fois son propre développement et ses entreprises clientes : Notre premier levier de recrutement, c'est la cooptation. Puis viennent les job boards en régions et LinkedIn. »¹³

Bernard Boutboul : Il promeut aussi la prime à la cooptation : « 100 euros par mois et par salarié amené dans l'entreprise, tant que celui-ci y reste ». Il connaît une serveuse cumulant huit primes, « une véritable entreprise dans l'entreprise ». **Toujours moins cher selon lui que le turn-over ou le manque à gagner sur l'activité.**¹⁴

Nous noterons en point d'attention que souligne Erick GEISER (Interview d'ERICK GEISER - MGS SERVICES) sur la diversité. Il est nécessaire d'avoir une mixité culturelle dans les équipes même si cela entraîne de conflits ponctuellement. La cooptation présente l'avantage d'élargir le champ culturel mais également le défaut si on n'y prête attention de ne recruter qu'à partir d'un même milieu venant contrebalancer l'effet de diversité.

Recruter sans CV : un outil précieux pour les profils pénuriques

Le recrutement est d'abord une invitation à l'échange et à la rencontre. Le CV traditionnel qui énumère des compétences tirées d'expériences, contient de nombreuses informations, parfois peu pertinentes par rapport au poste visé, et ce trop-plein d'information peut avoir un effet contre-productif.

Les agents d'entretien, cuisiniers, livreurs, ont-ils besoin de savoir réaliser un CV pour obtenir un poste, rappelons-nous que nombreux d'entre eux ne savent ni parler français, ni écrire. Dans ce contexte, il apparaît pertinent de ne pas exiger de CV et de promouvoir une base différente pour l'échange.

Profils types ou atypiques, compétences techniques ou transversales, nous ne sommes assurément pas que des CV. D'abord, parce qu'un CV contient de nombreuses informations, plus ou moins pertinentes par rapport au poste à pourvoir, et que ce trop-plein d'informations conduit souvent à de la discrimination. En effet, il faudrait un temps d'analyse bien plus long pour chaque CV afin d'être réellement objectif dans le tri qui en est fait. Ensuite, le CV n'est pas le meilleur outil pour évaluer les compétences réelles ni les motivations d'un candidat. La lettre de motivation (trop peu lue) et la nature trop synthétique d'un CV ne permettent pas aux candidats d'exprimer tout leur potentiel et de démontrer leurs réelles capacités. Enfin, le CV vous pousse naturellement à sélectionner des profils plus classiques qu'atypiques, tant sur le plan académique que professionnel. On privilégie alors les candidats qui ont le bon diplôme ou la bonne expérience, alors que des perles rares peuvent se cacher dans des parcours bien différents. Choisir d'autres méthodes de sélection peut donc être un bon moyen pour diversifier les candidats retenus et vous évite de passer à côté de certains talents.

Les réseaux sociaux comme moyen pour attirer

Madame Achouak El HACHI, DRH du Groupe Eleni nous a indiqué *“Nous sommes une équipe RH à taille humaine avec des moyens financiers limités. Nous avons donc cherché des solutions pragmatiques, faciles à mettre en place, la communication sur nos réseaux sociaux : nos marques sont suivies par beaucoup de personnes. Nous avons fait le choix de diffuser nos besoins via les réseaux sociaux et les retours ont été très satisfaisants”*.

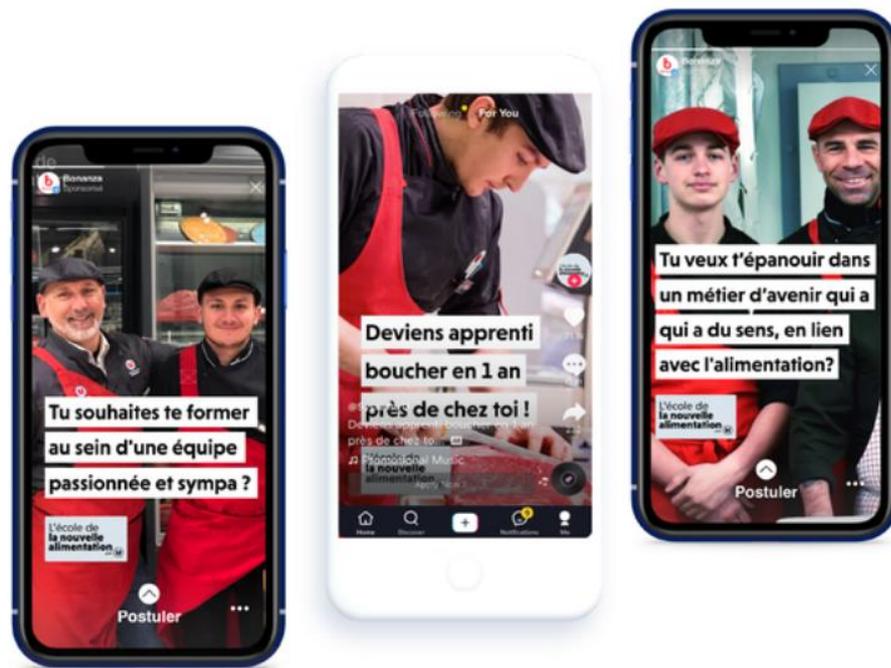
Le cas Mc Donald. Après 13 ans de bons et loyaux services, McDonald's change sa baseline employeur. Désormais, elle n'axe plus son recrutement sur l'individu avec des compétences finies avec son célèbre « Venez comme vous êtes ». Depuis, ce groupe valorise la notion d'apprentissage perpétuel. De cette manière, le M jaune tente de balayer les idées préconçues que nous pouvons avoir sur les missions d'un équipier. Les campagnes de recrutement mettent à présent en avant le slogan suivant :

« Chez McDo, j'apprends à chaque instant »

En employant « **j'apprends** », McDonald's continue à insister sur l'individualité des talents. Cette fois-ci, en revanche, il ne s'agit pas de la valorisation de leur personnalité mais bien de leur possibilité d'épanouissement professionnel au sein de McDo. La mise en scène des équipiers a été appliquée à tous les médias utilisés : la vidéo et la TV apportant la preuve par l'exemple de la promesse employeur ; le web avec une logique de fil rouge sur les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement ; les médias propriétaires McDonald's (affiches, bornes) pour séduire des clients qui pourraient devenir des équipiers. Avec à chaque fois le souci de rediriger vers le site emploi de la marque qui a été refondu et nourri de vidéos au format « story » par métier, mettant en scène de vrais collaborateurs.



Les réseaux sociaux, c'est aussi le choix qu'ont fait les centres de formation à la boucherie, et les patrons de boucherie afin de recruter leurs futurs alternants. Ainsi, le métier de boucher, qui joint d'une image négative a pu être mis en avant, vu par les jeunes et de nombreux postes en alternance ont aussi été pourvus.



La fracture numérique en France est un phénomène important. Ne pas avoir accès à Internet ou ne pas savoir utiliser les outils numériques représentent un handicap **pour près de 17% de la population** française, selon une étude de l'Institut national de la statistique et des études économiques.

Cet illettrisme numérique, appelé "illelectronisme" touche en particulier les populations les plus fragiles et représente pour eux un frein à la recherche d'emploi.

D'autres associations mènent le même type d'action pour réduire la fracture numérique et permettre le retour à l'emploi comme le fait Emmaüs Connect (emmaüs-connect.org), associant la reprise d'emploi et la formation aux outils numériques.

L'inclusion, comme réponse aux tensions de recrutement

Faire appel à des chômeurs sans expérience, à des réfugiés ou à d'anciens détenus pour pourvoir des postes sans candidat, et si c'était l'une des solutions ?

Pour résoudre ce que certains appellent le « paradoxe des emplois non pourvus », les employeurs n'hésitent plus à s'adresser à des associations spécialisées dans l'insertion professionnelle de ces demandeurs d'emploi. « Les entreprises sont davantage ouvertes à ce type de recrutement. Elles ont compris que cela pouvait être une opportunité, et qu'il existe des aides », souligne Benoît Huver, délégué du président de la CCI Paris Île-de-France pour l'insertion et l'inclusion.

L'enjeu est d'identifier et de mobiliser des « réserves » d'actifs qui pourraient venir grossir les rangs des professionnels essentiels aux entreprises. « Il faut regarder les choses autrement, estime Dominique Restino, président de la CCI Paris Île-de-France. Une personne réfugiée, quand on cherche

un cuisinier ou un informaticien, peut représenter une solution. Ces gens-là ont besoin et envie de travailler. Et ils ont des compétences. »

« La performance repose aussi sur la diversité des talents », le président de la CCI Paris IDF estime que l'entreprise de demain doit être plus inclusive : « *La performance ne se résume plus à la productivité, elle repose aussi sur la qualité des ressources humaines, la diversité des talents et des parcours* ». Aujourd'hui, cette politique inclusive des entreprises est même chiffrée. Une étude du cabinet de conseil Deloitte révèle qu'elle générerait jusqu'à 30 % de chiffres d'affaires en plus par salarié.⁴⁰

Pour répondre aux problématiques d'accès à l'emploi des seniors, mais aussi de pénurie des compétences dans un marché en tension, il sera par ailleurs important de mener des réflexions sur les mesures à déployer pour favoriser durablement le taux d'emploi des seniors.

Pour Monsieur Mamadou TOURE, DG de Self Intérim, *"il faut se concentrer sur le vivier de personnes éloignées de l'emploi, en situation de handicap, repris de justice, chômeurs de longue durée... en les accompagnant vers l'insertion dans un emploi durable, et ce ne sont pas les postes à pourvoir qui manque. Toutefois, il y a encore des réticences de la part de certaines entreprises sur ce type de population, c'est à nous de les convaincre"*.

C. Quelles demandes nous pourrions faire au gouvernement pour faciliter l'embauche sur ces emplois ?

1. Faciliter la régularisation par le travail

Il s'agit d'une des recommandations portées par Monsieur Mamadou TOURE, Directeur Général de Self Intérim (Entreprise d'intérim d'insertion) que nous avons interrogé sur la question. *“ Permettre aux réfugiés, et aux sans papier d'accéder à l'emploi. Il y a aujourd'hui des programmes qui fonctionnent comme HOPE. On a des médecins qui ont traversé plusieurs mers pour venir faire agent de service ici, et ils sont contents. Et pourtant c'est le parcours du combattant pour les faire travailler”*.

Face aux tensions de recrutement, Les syndicats et employeurs de l'hôtellerie restauration et de la propreté espèrent donc que la situation va rapidement évoluer et que la régularisation des immigrés souhaitant travailler dans leur secteur sera acceptée par le gouvernement. Si les demandeurs d'asile ayant effectué un dépôt de demande en bonne et due forme, ou les immigrés dont le statut de réfugiés a été reconnu par l'Office français de protection des réfugiés et apatrides (OFPRA), sont autorisés à travailler dans les secteurs en pénurie de main d'œuvre, en France, les migrants « classiques » n'ont aucune autorisation de travail. Ces derniers doivent détenir un titre de séjour temporaire, valable un an et renouvelable en fonction de leur situation à l'issue de la première année. La délivrance de ces titres de séjour salarié est soumise à la présentation d'une promesse d'embauche, en CDD ou CDI. Il est donc pour le moment bien compliqué pour un patron de faire entrer un migrant dans l'effectif de son entreprise. La complexité des démarches freine la plupart des chefs d'entreprise qui restent avec leurs emplois non pourvus.

Cela est d'autant plus important que les secteurs de la restauration et de la propreté sont confrontés chaque jour aux usurpations d'identité, travailleurs en situation irrégulière ou encore aux faux papiers.

C'est d'ailleurs le choix que vient de faire l'Espagne afin de faire face à ses besoins en main d'œuvre.

Certains pays comme le CANADA font appel à l'immigration pour venir combler le manque de ressources disponibles sur le territoire. Des partenariats avec d'autres pays pour promouvoir cette mobilité sont même développés comme avec Pôle emploi en France. Ce manque de ressources est tel que certaines entreprises canadiennes vont rechercher eux-mêmes de la main d'œuvre dans d'autres pays du continent américain,

Également certaines associations d'employeurs françaises, réfléchissent à importer de la main d'œuvre pour pallier le manque de ressources : *« Olivier Dardé, nouveau patron de l'Umih en Loire-Atlantique, principal syndicat patronal de l'hôtellerie-restauration, livre sa vision sur la situation inédite que vivent les chefs d'entreprise : :« On réfléchit à recruter des travailleurs en Afrique du Nord “*.

2. Filières métiers éducation nationale - orientation

Les Entreprises peuvent intervenir auprès des élus afin de promouvoir leurs secteurs d'activité et leurs futurs besoins en main d'œuvre. Ainsi, il pourrait être intéressant de pouvoir choisir les filières de la restauration rapide, du nettoyage ou des énergies vertes dès le lycée afin de susciter des vocations. A l'école, ces secteurs sont rarement, voire jamais présentés aux élèves, ce qui génère une méconnaissance absolue des métiers de ces filières qui pourtant offrent des perspectives d'évolution importantes. A titre d'exemple, un responsable de secteur dans le secteur du nettoyage peut gagner jusqu'à 4000 euros nets, ce qui correspond au salaire d'un cadre dans les secteurs "plus nobles".

La recherche d'une meilleure adéquation des diplômes professionnels aux besoins du monde économique constitue un défi lancé aux politiques publiques depuis des décennies en France.

M. Jean-Yves RESNAIS, DG et DRH de L'oiseau Blanc, nous a indiqué avoir pris une initiative en ce sens *"Une action de sourcing auprès des lycées a été réalisée permettant également de travailler le déficit d'image qui est très important malgré la crise sanitaire qui a mis en lumière ces emplois"*.

3. Pôle emploi une évolution nécessaire

Pôle emploi est le service public de l'emploi en France. Son rôle est d'une part, indemniser les demandeurs d'emploi et de les accompagner vers le retour à l'emploi ; et d'autre part, de guider les entreprises dans leurs recrutements. Le problème est que les recruteurs sont unanimes sur le fait que Pôle emploi n'est pas assez réactif et efficient dans son rôle d'accompagnement vers le retour à l'emploi.

De nombreuses offres ne sont pas pourvues, et souvent les candidats orientés vers les entreprises ne correspondent pas aux critères requis pour l'exercice des métiers. Ainsi, les entreprises ont dû développer d'autres canaux de recrutement, privés, payants pour palier à cette inefficacité. L'Etat doit prendre conscience de ces dysfonctionnements afin que l'offre et la demande d'emploi puissent se rapprocher. Le Président Emmanuel Macron s'est d'ailleurs penché sur la question et a proposé de renommer Pôle Emploi par France Travail. Conscient de la trop grande segmentation de ceux qui accompagnent le retour à l'emploi, il souhaite créer un guichet unique de l'emploi pour faire de l'institution "un lieu qui accompagne ceux et celles qui ont vocation à revenir vers l'emploi de manière beaucoup plus simple", réunissant les Cap emploi, l'association pour l'emploi des cadres ou encore les services de formation des régions.

Nous en sommes aux prémices de cette réforme, mais n'avons aucune certitude sur le contenu réel des changements qui seront apportés au fonctionnement actuel de Pôle Emploi.

V. CONCLUSION

« Il n'y a pas de sot métier, il n'y a que de sottes gens ! ».

Ce proverbe français nous rappelle que tout métier a une valeur et requiert des qualités chez le travailleur.

C'est ce que nous démontrent l'analyse et les rencontres que nous avons réalisées.

En France, cinq millions de salariés, soit plus de 20% de l'emploi total, occupent des emplois non qualifiés.

Même si nous connaissons le nombre de personnes qui occupent ce type d'emploi, le définir n'a pas été une tâche facile.

En outre, nous avons réalisé à quel point la notion de savoir-être occupait une place prépondérante. Il faut donc pouvoir la définir dès le recrutement et être en capacité d'accompagner ses collaborateurs pour les développer dans leur quotidien.

Ces postes qui sont, comme nous l'avons expliqué, souvent « mal aimés », nécessitent d'être revalorisés car ils sont essentiels pour notre société. Une quête de sens qui, comme nous l'avons expliqué, s'est renforcée à la suite de la Covid-19.

L'enquête terrain quantitative, que nous avons réalisé auprès d'une centaine de salariés occupant des emplois peu qualifiés, nous a permis d'échanger avec les personnes qui chaque jour occupent ces postes aux conditions de travail difficiles et précaires. Il nous est apparu que les contraintes physiques, le temps partiel fréquent, les horaires de travail non compatibles avec une vie de famille qui sont majoritairement occupés par des femmes, le manque de perspective d'évolution dans certains secteurs, les tensions relationnelles avec les clients, le public, l'image négative de leurs emplois pour la société et leurs bas niveaux de rémunération étaient les caractéristiques principales de ces emplois.

Malgré ces points négatifs, nous avons senti chez la majorité des répondants une fierté d'occuper leurs postes, de contribuer au bien-être de la société avec la volonté de réaliser un travail bien fait, qui a du sens pour eux.

Les échanges avec les professionnels et les prescripteurs RH qui sont en contact avec cette population, nous ont éclairé sur les problématiques quotidiennes auxquelles ils sont confrontés en cette période difficile, où la pénurie de talents gagne du terrain chaque jour depuis l'avènement de la Covid 19 et des déconfinements successifs.

Enfin, nous avons tenté d'établir des recommandations simples, concrètes, pratiques et pragmatiques pour aider les entreprises à se différencier par leur stratégie et politique RH.

Nous avons également synthétisé les attentes des entreprises envers l'Etat, pour les aider à faire face à leurs besoins vitaux de main d'œuvre, aujourd'hui et qui vont s'intensifier dans les années à venir.

Être en capacité d'attirer et de fidéliser dans des secteurs d'activité en forte tension, sur des métiers peu qualifiés recentre les DRH au cœur de la stratégie des Entreprises.

Si les besoins en main d'œuvre ne sont pas pourvus, certaines tâches et missions ne pourront pas être honorées, ce qui aura des conséquences immédiates et directes sur la santé financière des entreprises, leurs stratégies de développement commerciale et la pérennité de leurs organisations.

Investir dans des moyens humains, techniques et financiers afin d'aider les Directions des ressources humaines à mener à bien cette mission est nécessaire. Nous constatons trop souvent que les ressources allouées à l'activité de recrutement dans les entreprises sont insuffisantes.

Si le sujet n'est pas rapidement pris en main avec une stratégie en adéquation avec les besoins des entreprises nous risquons d'arriver à une pénurie. Ce qui est déjà le cas pour le Canada.

Malgré une politique migratoire en lien direct avec leurs besoins, pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre, des entreprises doivent changer leurs façons de faire et parfois même, leurs attentes. Notamment sur l'âge de leurs salariés avec l'embauche de plus en plus d'adolescents, qui débutent leurs activités dès 12 ans, travaillant comme serveurs, caissiers, cuisiniers, agents d'entretien...

Ces mutations auront vraisemblablement des conséquences sur la scolarité de ces jeunes, leurs santé physique et mentale et leurs parcours professionnels.

Ce phénomène aura également des effets sur le nombre de personnes qui arrêteront leurs études et a fortiori cela aura des effets néfastes sur les emplois qualifiés nécessitants des savoir et savoir-faire importants.

Il aurait été intéressant de mettre notre sujet de mémoire en perspective avec la situation canadienne et de s'interroger sur : son histoire, l'évolution des mutations du marché du travail, les causes et l'état actuel de la pénurie des talents, les conséquences de cette situation sur leur économie, et enfin les stratégies mises en place pour s'en sortir.

VI. BIBLIOGRAPHIE

ASKENAZY Philippe, BEHAGHEL Luc, LAOUENAN Morgane, MEURS Dominique, 40 ans d'analyse du travail et de l'emploi : points de vue de 4 économistes

AUDRIC, GIVORD, PROST, Vingt ans d'évolution de l'emploi peu qualifié et du coût du travail : des ruptures qui coïncident ? 2005

BEVERIDGE William, Le Plein emploi dans une société libre, 1945

BOUBEAULT Henri, Didactique professionnelle, 2022

CAZOTTES Marie-Claude, Management de la marque employeur, Pearson, 2019

[CNIS, Groupe de travail sur la rénovation de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles 2018-2019 disponible sur : Groupe de travail : Rénovation de la nomenclature des professions et catégories socio-professionnelles \(PCS, 2018-2019\) - CNIS](#)

COLIN Thierry, RYK Gael, Travail sans qualité ou travail réputé non qualifié, 2005

DARES | « Travail et emploi », 2021

DARES, Comment mesurer les tensions sur le marché du travail, 2019

DARES, ESTRADE Marc Antoine, Dossier Une prospective socio-économique du travail et de l'emploi peu qualifié, 2008

DARES, Hôtellerie restauration, quelle évolution des effectifs avec la crise 2021

DARES, La France vit elle une grande démission ? 2022

DARES, note méthodologique sur l'analyse des tensions sur le marché du travail, 2020

DOLE Damien, Journal Libération édition du 07 septembre 2021 Dossier Analyse - « Télétravail ? du « Far West » à l'acquis social »

DUBAR Claude, La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 1991

DUTOT Claire, Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : éléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs ; le cas des ouvriers de deux industries métallurgiques du Pays de Retz, Institut d'administration des entreprises, 2004

Enquête Emploi en continu parue le 28 octobre 2022

FRAY Anne-Marie et PICOULEAU Sterenn, Le diagnostic de l'identité professionnelle, Management et avenir, 2010

GAFSI Islem, L'HORTY Yannick, MIBOUBI Ferhat, Vingt ans d'évolution de l'emploi peu qualifié et du coût du travail : des ruptures qui coïncident, 2005

GARNER Hélène, MEDA Dominique et SENIK, Claudia « La place du travail dans les identités », 2005

GUIBIAN Alain et PONTHEUX Sophie, Emplois non qualifiés, emplois à bas salaire et mesures d'allègement du coût du travail – DARES ANALYSES N°51.1, 10 décembre 2000

<http://www.reussir-en-universite.fr/carriere-professionnelle/rechercher-un%20stage-ou-un%20emploi2.html>

INSEE Fiche thématique « Conditions et organisation de travail : l'emploi, nouveaux enjeux ? », 2008

INSEE, Etude Economie et statistique N°393 -394, 2006

[INSEE, Nomenclature PCS 2020, disponible sur : Télécharger les fichiers de la PCS 2020 | Insee](#)

[INSEE, Une nomenclature socioprofessionnelle rénovée pour mieux décrire la société actuelle, Emploi, chômage, revenus du travail, disponible sur : Une nomenclature socioprofessionnelle rénovée pour mieux décrire la société actuelle – Emploi, chômage, revenus du travail | Insee](#)

INSEE - Quelle carrière professionnelle pour les salariés non qualifiés ? - Philippe Alonzo, Olivier Chardon – 01/05/2006

[LAROUSSE, Définition de la qualification disponible sur : Définitions : qualification - Dictionnaire de français Larousse](#)

MAILLARD Fabienne, *Table ronde : les diplômés professionnels « de base » en Europe*, 2012

MARCHAND Olivier, THELOT Claude, BAYET Alain, *Le travail en France (1800-2000)*, 1998

MARX Karl, « Le travail comme sacrifice et comme travail libre », tome II, pp. 290-292, 1979

MARX Karl, *Manuscrits de 1857-1858, dits « Grundrisse »* Éditions sociales, Paris, 1980

MEDA Dominique, VENNAT Francis, *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*, 2005, pp 227 à 241

[Ministère de de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France, Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans, croissance et diversification, 2017 disponible sur :](#)

https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/8/EESR8_ES_08-es_evolution_de_l_enseignement_superieur_depuis_50_ans_croissance_et_diversification.php

PANCZUK Serge et POINT Sébastien, Les 4 grands leviers d'attractivité d'une entreprise : Enjeux et outils du marketing RH, 2008

PEOPLE AT WORK: Etude workforce view, 2022

PETIT FELICI Lucien, MISSIAEN Isabelle, Quelle place occupent les immigrés sur le marché du travail, Le point, 2021

PIOTET Françoise, Métier, classification, statut, compétence : la qualification en débat

POLE EMPLOI : <https://www.pole-emploi.fr/candidat/vos-recherches/bien-vous-organiser/quest-ce-que-le-savoir-etre.html>

POLE EMPLOI, Enquête complémentaire BMO 2017, Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? 2018

POLE EMPLOI En quête BESOINS EN MAIN D'ŒUVRE 2022 <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo>

RYNES.L., et BARBER, Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective, Academy of Management Review, vol 15, p.286.

SENGE Peter, La cinquième discipline, levier des organisations apprenantes, 1990

SERRE Benoît, Interview France Inter, 23 août 2022

TURBAN D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. Journal of Applied Psychology, 78(2), 184–193

WALZER Michael, Sphères de justice, Une défense du pluralisme et de l'égalité, 2013

VII. ANNEXES

A. Interview d'Erick GEISER - MGS SERVICES

L'entreprise « MGS SERVICES » est une entreprise du Sud Parisien. Entreprise d'environ 80 personnes. (Entreprises de nettoyage, Aménagement). Erick GEISER est le Gérant de l'entreprise.

1. Votre secteur d'activité est-il concerné par des tensions au niveau du recrutement ?

MGS Services est un PME d'une centaine de personnes (www.sarlmgsservices.com). Le recrutement n'est pas un sujet depuis la création de l'entreprise en 1987 et l'entreprise a très peu de Turn-over.

2. Quelle stratégie RH a été mise en œuvre pour palier à cette problématique ? Quelles sont les actions concrètes qui en découlent ?

L'entreprise attache une grande importance à l'engagement de ses salariés et veille par un management de proximité à leur la qualité de vie. De même, la culture d'entreprise (Rigueur, Image, Condition de travail, Entreprise familiale) a une grande importance.

De plus, la proximité managériale permet de régler des problèmes avant même qu'ils ne soient un frein pour le travail (aide à la régularisation, au logement, soutien financier...).

Le recrutement est essentiellement local, ce qui permet un planning en accord avec les contraintes des salariés, lorsque ceci est possible. Le management essaye de comprendre les difficultés rencontrées par le personnel, ce qui est facilité par le fait que l'essentiel des chefs d'équipe ont obtenu leur poste via des promotions en interne.

Recrutement de tout type de population de différentes origines avec une dominante pour les Brésiliens, Portugais et Malien. Le recrutement se fait par candidature spontanée ou via l'annexe 7 des reprises de marchés (transfert de personnel réglementé).

Notre indice égalité femmes – hommes est à 93/100. Nous restons attentifs et vigilant de ne pas tomber dans du copinage avec les clients.

3. Avez-vous suffisamment de moyens humains et financiers pour traiter cette problématique ? La crise sanitaire a-t-elle eu des conséquences sur vos métiers ? Si oui, lequel ?

Le salaire du secteur se situe au-dessus du SMIC, et MGS Services va au-delà de la rémunération de base de la convention collective et veille à ce qu'il y ait une évolution salariale. Cela garanti la fidélisation. Cependant, c'est aussi un frein aux nouveaux entrants sur des appels d'offres.

Les salariés de l'entreprise sont très majoritairement autonomes, 50% sont en en unité mobile, avec également majoritairement des horaires en journée. De nouveau, sur cet aspect, la proximité et la

clarté managériale joue un rôle. L'affectation d'un véhicule en unité mobile est « un plus ». Il y a un lien d'image qui est créé avec l'entreprise et une prise de conscience que c'est leur véhicule, leur image ; si la voiture est sale c'est en opposition avec l'image souhaitée par l'entreprise. Pour maintenir cela, tous les lundis entre 5h et 13h : 20 min par salarié, le nettoyage complet du véhicule est fait avec le plein de carburant.

La progression dans l'emploi est faible mais c'est associé à la nature des emplois. Certains ont la possibilité de progresser et l'identification des potentiels est faite au travers de mise en situation (job d'été, rapport clients, etc.)

Une attention est portée à l'adéquation des candidats par rapport à l'emploi de chef d'équipe et au panachage culturel.

MGS Services est très engagé sur des recrutements de profils variés, sans a priori et sur une attention à la rémunération pour que les salariés puissent vivre convenablement (exemple : mise en place de la prime à la COVID 19 de 300 euros. Difficile pour l'entreprise mais c'était important de marquer cette situation). Également sur l'utilisation de produits engagés qui peuvent parfois s'opposer à l'efficacité opérationnelle.

L'entreprise se positionne sur différents marchés mais jamais sur du « bas coût ». Récemment l'entreprise a perdu l'appel d'offre passé par la Mairie de DOURDAN avec une offre deux fois supérieure à celle de l'entreprise retenue. MGS Services ne comprend pas comment ils peuvent à la fois rémunérer leurs salariés et remplir la mission attendue. Cette situation est également vécue avec des gestionnaires syndicaux qui ne sont pas forcément au même niveau d'attente (prix ou qualité de service).

En tant que Patron d'entreprise, Erick GEISER souhaite être un manager engagé, s'assurant à la fois de la performance opérationnelle et du bien-être de ses salariés dans un environnement où les conditions de travail sont parfois pénibles.

Il a en tête que le rôle du chef d'entreprise est crucial. Il cite en exemple que l'entreprise PEI sur Morangis a mis la clé sous la porte à la suite de la reprise de l'entreprise : les nouveaux dirigeants ne s'intéressaient pas à leurs salariés.

Pour terminer l'entretien, Erick GEISER souligne qu'il a des CV sous le coude et un ancien salarié qu'il a licencié qui cherche à revenir. Également, l'été, il remplace les équipes en vacances par des jobs d'été ou des salariés Moldaves qui reviennent chaque année travailler en France chez lui à cette période. L'état Français avait mis en place une convention pour faire venir de la main d'œuvre de Moldavie dans les années 80 pendant les périodes d'été, et cela s'est perpétué.

B. Interview de Jean-Yves RESNAIS – DG et DRH de L'OISEAU BLANC

L'entreprise « L'oiseau Blanc » est une entreprise de l'Ouest Parisien avec un entité sur Toulon. Entreprise de 300 personnes. (Entreprises de nettoyage, Aménagement, entretien de jardins, de parcs). Jean-Yves RESNAIS est le DRH et DG de l'entreprise.

1. Votre secteur d'activité est-il concerné par des tensions au niveau du recrutement ?

L'entreprise opère sur un secteur géographique précis et recherche des salariés dans ce secteur. Les freins principaux du recrutement sont le déficit d'image et en Ile de France, la langue, les papiers d'identité et pour les secteurs plus riches, la distance que devront parcourir les salariés pour venir travailler.

2. Quelle stratégie RH a été mise en œuvre pour palier à cette problématique ? Quelles sont les actions concrètes qui en découlent ?

L'entreprise a essayé de travailler l'axe des moyens de transport (« de type vélo, covoiturage ») mais cela reste très ponctuel et répond à une demande/problématique spécifique.

Une action de sourcing auprès des lycées a été réalisée permettant également de travailler le déficit d'image qui est très important malgré la crise sanitaire qui a mis en lumière ces emplois.

Le salaire du secteur se situe au-dessus du SMIC (4-5%) mais la nature des missions amène une diffusion des heures qui engendre une faible rémunération des salariés. L'action menée par l'entreprise est de donner plus d'heures de travail majorées pour augmenter la rémunération de base.

Pour pallier certaines absences notamment les départs en congés, l'entreprise a des salariés polyvalents, à temps plein, dotés de voitures de fonction.

Sur le volet contractuel aucune clause ne prévoit un déficit de personnel.

L'entreprise bénéficie en termes d'image du statut de PME, le DRH est joignable et les locaux accessibles de tous les employés. C'est une des raisons pour lesquelles les salariés restent ou rejoignent l'entreprise. L'entreprise souhaite rester proche de ses salariés, quitte à ne pas accélérer sa croissance.

Également, l'entreprise bénéficie d'un important vivier grâce à la cooptation par les salariés de l'entreprise sans avoir mis de dispositif en place ou de prime. Ce phénomène amène des vagues de salariés aux origines communes. Dans les années 90, il s'agissait principalement des Haïtiens et aujourd'hui ce sont plutôt des Cap Verdiens.

C. Interview d'Achouak EL HACHI - DRH Groupe Eleni

Le Groupe Eleni est un groupe qui structure son développement autour de trois activités : 3 marques d'épicerie fines, 13 restaurants (Kalios, Yaya, Pouliche, Levain, Plantxa, Vida, Maison Aribert) et 1 projet hôtel.

Les restaurants proposent de la vente sur place, à emporter et en livraison notamment grâce à leur Dark Kitchen by Eleni Group StreetLab qui a ouvert en février 2021.

Achouak EL HACHI est DRH du Groupe Eleni qui compte 200 salariés.

1. Votre secteur d'activité est-il concerné par des tensions au niveau du recrutement ?

Oui, comme la majorité des entreprises du secteur de la restauration, les restaurants du Groupe Eleni sont impactés par les problèmes de recrutement. Du fait de la notoriété de nos points de vente qui connaissent un succès important, nous parvenons néanmoins à avoir des candidatures. Notre difficulté réside dans les profils des candidats que nous recevons qui ne sont pas toujours en adéquation avec notre besoin ou suite au Covid 19 sont beaucoup plus exigeants sur les conditions de travail des postes (notamment les horaires).

2. Quelle stratégie RH a été mise en œuvre pour palier à cette problématique ? Quelles sont les actions concrètes qui en découlent ?

Nous sommes une équipe RH à taille humaine avec des moyens financiers limités. Nous avons donc cherché des solutions pragmatiques, faciles à mettre en place :

- Communication sur nos réseaux sociaux : nos marques sont suivies par beaucoup de personnes. Nous avons fait le choix de diffuser nos besoins via les réseaux sociaux et les retours ont été très satisfaisants.
- *Sollicitation de nos collaborateurs : nos meilleurs ambassadeurs sont nos salariés. Ils sont une force pour communiquer leurs expériences et faire rayonner l'entreprise.*
- *Nos managers : la RH n'est pas la seule à réaliser des recrutements. Intégrer de nouveaux collaborateurs est la mission de tous et en particulier des managers. Nous les aidons en facilitant la diffusion des annonces, cependant ils sont impliqués à toutes les étapes. C'est un réel plus car c'est avec eux que les collaborateurs vont travailler par la suite et pour nous c'est le premier acte de management que de recruter un membre de son équipe.*

**3. Avez-vous suffisamment de moyens humains et financiers pour traiter cette problématique ?
La crise sanitaire a-t-elle eu des conséquences sur vos métiers ? Si oui, lesquelles ?**

Nous aimerions bien entendu avoir plus de moyen. Mais avec la crise et les confinements successifs, nous ne pouvons pour le moment nous permettre de dépenser des sommes importantes sans être certain du retour sur investissement.

Nous travaillons sur certains postes critiques avec des spécialistes externes du recrutement.

Comme indiqué, nous avons plus de difficulté à recruter avec des contraintes horaires fortes. Les managers ont dû repenser les plannings des équipes afin de maintenir les horaires d'ouvertures, tout en essayant au maximum qu'ils puissent avoir plus de temps libre les week-ends et les soirs.

Autre point important, lorsque nous avons réouvert en octobre 2021, beaucoup de nos collaborateurs ont profité de chômage partiel pour changer de vie (déménager, se réorienter...). Ce qui a également eu un impact sur notre activité, le temps de les remplacer.

D. Interview Mamadou TOURE, DG de SELF INTERIM

1. Votre secteur d'activité est-il concerné par des tensions au niveau du recrutement ? Si oui, sur quels métiers ?

Le recrutement est un sujet en ce moment au niveau de mon réseau. Nous y travaillons depuis la fin du confinement, on sent la difficulté à mobiliser. Les salariés / demandeurs d'emploi picorent, et consomment. On arrive de moins en moins à les installer durablement dans un emploi ou une entreprise.

2. La crise sanitaire a-t-elle eu des conséquences sur vos métiers ? Si oui, lequel ?

Les CDI n'est plus la recherche ultime, c'est fini. Les salariés ont envie de se recentrer sur eux-mêmes et leurs besoins, aspirations. La crise sanitaire a fait réfléchir les gens, ils font des voyages humanitaires, créent des entreprises ou changent de métiers...

Il y a un sujet sur le sens au travail, il faut travailler dessus.

L'emploi n'est plus non plus une fin en soi.

C'est plutôt l'emploi, l'entreprise qui doit réussir à s'inclure dans l'écosystème du salarié ; la place du travail a changé.

3. Quelle stratégie RH a été mise en œuvre pour palier à cette problématique ?

4. Quelles sont les actions concrètes qui en découlent ?

Dans nos cercles de travail, on réfléchit beaucoup à la QVT.

Concernant les personnes que nous accompagnons dans le cadre de l'inclusion, nous travaillons sur le projet. C'est le seul moyen pour attirer sur des métiers peu qualifiés. Il faut leur prouver qu'il y a des perspectives d'évolution possibles. Les personnes qui ont été en situation d'échec scolaire n'ont pas forcément envie de passer des heures en formation, ce n'est pas ce qu'elles recherchent ; nous travaillons beaucoup avec l'AFEST pour faire monter en compétence ce type de population et leur donner la possibilité de gravir les échelons.

Autre élément, les pratiques des agences d'intérim changent :

- Primes de bienvenue
- Chèques cadeaux
- Forums emploi en plein tournoi de foot ou en salle de sport
- Tournée dans les quartiers déguisés en infirmier, pâtissier, plombier... pour ouvrir le débat avec eux.
- Bouches de métro, bus en circulation, on est partout...

Le rapport de force s'est inversé, et ce n'est pas le salaire qui change les comportements. Aujourd'hui, tous les critères sont au même niveau, on veut tout, tout est au même plan.

4. Avez-vous des préconisations pour attirer sur des métiers peu qualifiés ?

· *Permettre aux réfugiés, et aux sans papier d'accéder à l'emploi. Il y a aujourd'hui des programmes qui fonctionnent comme HOPE. On a des médecins qui ont traversé plusieurs mers pour venir faire agent de service ici, et ils sont contents. Et pourtant c'est le parcours du combattant pour les faire travailler.*

· *Faciliter les renouvellements de carte de séjour.*

La valeur travail doit être travaillée, et je pense qu'il s'agit là du rôle de l'éducation nationale. On voit bien que même si les conditions pour pouvoir bénéficier de l'ARE se sont durcies, les personnes qui passent au RSA ne cherchent pas spécialement plus. Ce n'est pas le levier, car en termes de valeur cela ne leur pose pas de problème.

La RSE peut être un axe de travail, mais cela ne doit pas être de l'habillage. De sorte, que, même les personnes qui disent ne pas s'y intéresser puissent finir par y adhérer en voyant les actions mises en œuvre.

E. Interview David BOUSSEREAU – Responsable de la mission locale de Touraine

1. Quel est le rôle et la mission de votre organisme ?

La Mission locale de Touraine, c'est 72 salariés.

Nous prenons en charge environ 5500 jeunes par an en complémentarité du Pôle Emploi. Nous les accompagnons vers des parcours de formation et des emplois. Nous les aidons également à mobiliser les aides mises à disposition par le gouvernement (formation, transport, logement...).

Les jeunes arrivent souvent par bouche à oreilles.

2. Comment êtes-vous impliqué dans l'emploi des personnes peu qualifiées ?

Les jeunes viennent avec une envie de travailler mais avec des difficultés sociales sous-jacentes. Il y a une nécessité de parcours de formation et d'accompagnement individualisé. Notamment, le logement est traité en priorité pour nous, car certains sont sans domicile fixe ou dans des situations incompatibles avec des horaires de travail.

Quand le logement est traité, vient l'aspect transport qui est aussi un frein. L'arrivée des trottinettes électriques amène de la souplesse et permet de contourner parfois la problématique des transports. Cependant le milieu agricole reste souvent inaccessible.

Sur la mobilité, nous rencontrons également des problématiques de freins techniques et fonctionnel. Certains habitants de Tours centre ne sont jamais allés à Tours Nord ou en périphérie.

Les profils sont essentiellement des profils infra bac. Pour les jeunes qui arrivent de l'étranger, il y a des postbac. Ils cherchent d'abord un « job alimentaire » puis reprennent la formation. Nous avons aussi des parcours universitaires ratés (qui ont été en augmentation pendant le confinement).

Tous les domaines d'activité sont concernés. Notre quotidien est de faire matcher les profils avec les entreprises et notamment par le passé sur des offres dont la recherche de profil était cantonnée à certains domaines avec des salaires et des conditions de travail à priori non attractives. C'est le cas des agents d'entretiens, métier qui souffre, d'une part de son image, mais aussi des horaires décalés, à temps partiel, et d'un besoin de mobilité inter-sites avec des salaires bas.

En outre, la notion d'engagement est par ailleurs compliquée pour les jeunes. La notion d'effort n'est peut-être pas très intégrée dans une partie de nos jeunes et cela s'est renforcée post COVID. Le flot d'argent déposé pour financer une certaine partie de la crise est ancré chez les jeunes et il est difficile pour eux de faire la part des choses.

Par ailleurs, il y a un décalage entre les attentes salariales et les compétences. Le tremplin et la bonne formule pour de nombreux jeunes c'est du travail intérimaire. « Je peux bosser et m'arrêter quand je veux ». De plus, il y a une valorisation des fins de contrat avec la prime de précarité de 10%.

Les entreprises ont conscience et disent que pour les jeunes qui ont la capacité de travailler et les compétences humaines, ce sont eux qui choisissent leur employeur. Pour toutes les populations mais surtout chez les jeunes, l'ambiance de travail et des conditions de travail équilibrées sont incontournables. C'est un vrai tournant.

Clairement, il est observé que les employeurs recherchent désormais le savoir-être de base (politesse, ponctualité, communication...) et l'employeur se charge de la formation.

3. Quelle problématique vous rencontrer dans l'attractivité et la fidélisation dans des secteurs en tension, sur des emplois peu qualifiés ?

Dans les nouvelles pratiques observées, nous voyons les employeurs et les agences de travail intérimaire qui occupent le terrain et sont très présents en local. La communication évolue également, elle est moins formelle. Les grosses entreprises viennent dans les établissements scolaires et peu chez nous.

Depuis 5 ans, les entreprises (hors grandes entreprises) sont très proches des missions locales : elles diversifient leur sourcing et la mission locale est reconnue comme étant un service aux entreprises.

Sur 100% des jeunes qui ont participé au cursus renforcés (300 candidats), 65% des jeunes ont trouvé un emploi. L'offre de formation, et d'accompagnement vers l'emploi ainsi que les dispositifs d'insertion existent et fonctionnent.

La mission locale accompagne les jeunes sur le savoir-être qui est un prérequis sur l'accès à l'emploi (via des partenaires formation, des compagnies de théâtre...). L'estime de soi est un des premiers freins et pour une partie des jeunes la stabilité sociale est un frein. Sur Tours 20 à 25% des jeunes viennent des quartiers prioritaires. La souffrance psychologique est très présente. La mission locale a une obligation de formation pour les 16 – 18 ans : c'est parfois très compliqué d'accompagner des jeunes en rupture avec l'école.

Sur la population migrante, l'envie d'avancer, de travailler est plus marquée, même chez les MNA (Mineur Non Accompagné). La difficulté linguistique n'est pas toujours une barrière car ils sont conscients de cette difficulté et font des efforts pour progresser rapidement.

L'apport du collectif apporte beaucoup aux jeunes. Le rythme proposé par la mission locale permet aux jeunes de retrouver des repères qui seront transposables dans l'entreprise avec un appui financier de 500 euros ou de 300 euros suivant les impôts. C'est cumulable jusqu'à 80% du SMIC.

Nous organisons des forums emploi avec des partenaires de travail intérimaire : 75 à 80 jeunes par demi-journée (300 jeunes sur 2 jours). Tous ceux qui pouvaient ont trouvé du travail, certains travaillaient dès le lendemain.

Point structurel : L'accès à la formation n'est plus un frein, l'offre de service existe. Elle est très large en France mais peu lisible (les conseils régionaux, les communes, etc.). Il y a un mille-feuille de propositions. La difficulté est plutôt sur le séquençage pour rejoindre le monde du travail en franchissant les étapes structurelles de stabilité de vie puis de formation.

F. Interview de Stéphanie MOTTE – Directrice associée - “Dialogues et Solutions”

Stéphanie MOTTE est Directrice Associée de Dialogues et Solutions, agence de communication spécialisée sur les surjets RH, fondée par Olivier Prêtre et Gaëlle Doriel il y a 30 ans. L'agence à taille humaine connaît un fort développement avec 12 salariés en 2020 et maintenant 22 salariés.

1. Quel est le rôle et la mission de votre organisme ?

Au démarrage l'agence était orientée sur l'achat de média puis elle a progressivement migré vers le partenariat puis le conseil en attractivité.

L'agence travaille à la fois sur des micro-situation comme avec GRDF en Normandie au tour de la Méthanisation (faire rayonner l'acteur sur le volet RH) ou l'accompagnement des entreprises sur la proposition et la négociation avec les jobboards d'annonces de recrutement. Grâce aux nombre important de clients que nous représentons, nous parvenons à obtenir un coût et une qualité de suivi qui est importante. En outre, de manière plus macro, nous travaillons au niveau des branches, congrès, forums, ou les régions comme avec la région Bretagne sur l'attractivité des territoires.

2. Quelle problématique vous rencontrer dans l'attractivité et la fidélisation dans des secteurs en tension, sur des emplois peu qualifiés ?

La pénurie est une réalité dans tous les milieux (INDEED : +54% d'offres d'emploi mises en ligne et comme c'est en principe d'enchère +54% sur les prix qui s'envolent !). La restauration est fortement touchée avec 30% des effectifs qui a quitté le secteur (travail, le week-end, coupure...) avec un transfert visible vers la logistique.

Les RH deviennent des commerciaux, ils doivent séduire et convaincre mais sans poudre aux yeux. Ils doivent réinventer le recrutement : "un exemple : Christophe NEGRIER d'Oracle recrute 200 personnes à parité pour le monde la tech sans compétences initiale : une révolution dans ce monde".

La marque employeur prend de la place mais le sujet se porte sur la cohérence : comprendre ce que vis le terrain, est-ce cohérent avec ce que l'entreprise veut réellement. Il faut communiquer en externe mais aussi aligner l'interne. "Quelle est la promesse employeur : il faut faire vivre la promesse puis la communiquer". Or c'est souvent l'inverse qui se pratique.

En complément, les codes ont changé : les attentes des salariés ont changé, par exemple, la sécurité de l'emploi n'est plus la priorité. Concernant les entreprises à mission : est-ce réel ? Est-ce la perception des candidats ?

3. Comment êtes-vous impliqué dans l'emploi des personnes peu qualifiés ?

Notre agence travaille pour tous types d'entreprises (secteur, taille, géographie).

L'image que certaines entreprises renvoient ne les aident pas et d'autres vont devoir se transformer :

- *Exemple "pas de télétravail" = management à l'ancienne.*
- *Exemple : demande de télétravail pour des métiers dans la restauration, avant impossible or aujourd'hui certains acteurs ont fait le choix de le mettre en place pour les directeurs de restaurant pour leurs journées administratives.*
- *Exemple très concret de virage ; nous ! Dialogue et Solutions : mise en place d'un CSE, d'un Plan d'épargne entreprise, passage de 5 à 7 semaines de vacances, etc. Alors que nous sommes une petite structure de 22 personnes. Ces avantages nous permettent d'attirer et fidéliser les talents que nous recrutons.*

Dans les virages à appréhender : "On a fait rentrer le travail à la maison : comment fait-on pour faire rentrer la maison dans le travail ? "

Le travail de fond sur le recrutement c'est le message employeur et l'expérience salarié. "Pôle Emploi se met à faire vivre l'expérience recruteur et recruté"

Le tout numérique ? Pas sûre ? Il faut aller chez les potentiels salariés, venir dans la vie des candidats ? Certains cabinets sont venus sur des chantiers "un café contre un CV ou des coordonnées".

Le local, la radio, la presse locale reprend le pas. Le ludique aussi : "Viralité (Jeux concours) - speed dating - ticket d'or".

Deux autres sujets : le lieu et la compétence. Pour la compétence le palliatif sur le recrutement passera par les Soft-skills (exemple : Mc DO "VENEZ comme vous êtes") : le message est très large, il touche plus de monde.

Parmi le TOP des actions mises en place dans les entreprises : le conseil sur la marque employeur, le conseil stratégique, l'achat de média et l'animation de réseaux (Bouche à oreilles et cooptation).

Dans les bonnes pratiques :

- *Les salariés boomerang (ceux qui reviennent) = "Faire des réseaux d'alumni" (L'Oréal et Mazars)*
- *Les reconversions : un vivier important (Accompagner le changement / la professionnalisation)*

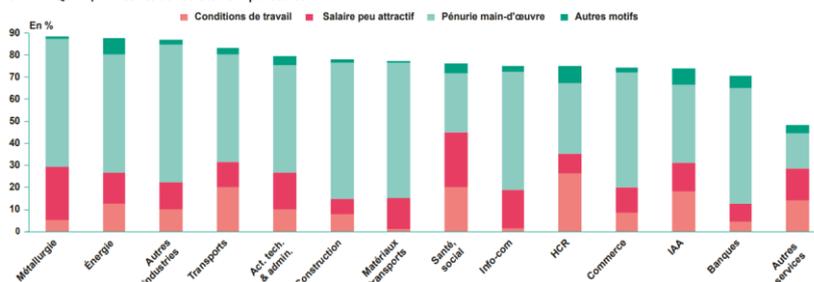
G. Synthèse enquête DARES

Dans l'enquête de la DARES parue en juin 2022 portant sur la question "Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ?", nous avons découvert que 71 % des employeurs interrogés dans le cadre de l'enquête signalent avoir eu des difficultés à recruter sur des postes vacants au cours de l'année écoulée.

Ces problèmes sont le plus souvent attribués à une pénurie de personnel qualifié, mais le rôle des conditions de travail apparaît lui aussi important. Ainsi, les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux (85 %) à connaître des difficultés de recrutement. Les horaires atypiques ou imprévisibles ainsi que la difficulté à pouvoir faire un travail de qualité sont parmi les expositions professionnelles les plus associées aux difficultés de recrutement.

Si nous regardons de plus près les données du secteur de l'Hôtellerie Café Restaurant, on constate que plus d'un tiers des répondants (31,65%) déclarent ne pas avoir de difficultés à recruter. Contre 28,85% qui déclarent rencontrer des problématiques de recrutement liées à la pénurie de main d'œuvre, 24,08% aux conditions de travail, 8,16% au salaire peu attractif.

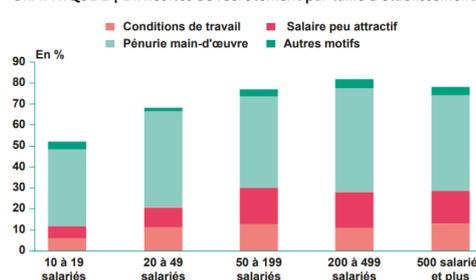
GRAPHIQUE 1 | Difficultés de recrutement par secteur



Lecture : 81 % des établissements de l'industrie métallurgique ont connu des difficultés de recrutement au cours des 12 derniers mois ; 4% attribuent ces difficultés à des conditions de travail difficiles. La façon dont sont définies et évaluées les causes de difficultés de recrutement est précisée dans l'encadré 1 bis en ligne.
Champ : établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.
Source : enquête Conditions de Travail 2019, fichier couplé ; Déclaration Nominative de salaires (DSN) 2018.

Dans le graphique n°2 on constate que toutes les entreprises indépendamment de leurs tailles sont confrontées à des problèmes de pénuries de main-d'œuvre. Cependant, les petites entreprises de 10 à 19 salariés sont touchées à 36,36% alors que les entreprises plus importantes dépassent les 40%. Les établissements les plus impactés sont ceux compris entre 200 et 499 salariés avec 49% de difficultés liées à de la pénurie de main d'œuvre.

GRAPHIQUE 2 | Difficultés de recrutement par taille d'établissement



Lecture : 52 % des établissements de 10 à 19 salariés ont connu des difficultés de recrutement au cours des 12 derniers mois. La façon dont sont définies et évaluées les causes de difficultés de recrutement est précisée dans l'encadré 1 bis en ligne.
Champ : établissement de 10 salariés et plus du secteur marchand.
Source : enquête Conditions de Travail 2019, fichier couplé ; DSN 2018, calculs Dares.

H. Enquête terrain quantitative - questionnaire

Questions Réponses **113** Paramètres




Attractivité des entreprises et fidélisation des salariés : votre avis nous intéresse.

Bonjour,

Nous menons actuellement une analyse sur l'attractivité des entreprises et la fidélisation des salariés dans les secteurs en tensions.

Nous vous remercions des quelques minutes que vous nous accorderez pour répondre à cette enquête.

Cordialement,
Camille LASSALLE - Emmanuel PONROY - Géraldine GUIRAND

+

📄

Tr

📱

▶

☰

Attractivité des entreprises et fidélisation des salariés : votre avis nous intéresse.

***Obligatoire**

1. Quel est votre métier ? *

2. Le nom de votre entreprise (Facultatif)

Quel est votre âge ? *

Une seule réponse possible.

Moins de 18 ans

18 à 20 ans

21 à 25 ans

26 à 30 ans

31 à 35 ans

36 à 40 ans

41 à 45 ans

46 à 50 ans

51 ans et plus

3. Êtes-vous ? *

Une seule réponse possible.

Un homme

Une femme

4. Pour quelle taille d'entreprise travaillez-vous ? *

Une seule réponse possible.

<11 salariés

11 à 50 salariés

51 à 250 salariés

250 et plus

Je recherche un emploi

30/10/2022 15:02

Attractivité des entreprises et fidélisation des salariés : votre avis nous intéresse.

5. Pour combien d'entreprise(s) travaillez-vous ? (auto-entreprise incluse) *

Une seule réponse possible.

1 entreprise

2 entreprises

3 entreprises

Plus de 3 entreprises

Je recherche un emploi

6. Quelle est votre durée de travail chaque semaine (toutes entreprises confondues) ? *

Une seule réponse possible.

24 heures et moins

25 à 34 heures

35 à 45 heures

45 heures et plus

7. Quelle est votre catégorie d'emploi ? *

Une seule réponse possible.

Ouvriers

Employés

Techniciens

Agent de Maîtrise

Cadre

8. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Moins d'1an 1
 à 2 an(s)
 2 à 3 ans
 3 à 5 ans
 plus de 5 ans

9. Avez-vous bénéficié d'une évolution interne depuis 2 ans ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

10. Quel est votre niveau d'étude ? *

Une seule réponse possible.

- Pas de diplôme
 CAP/BEP
 BAC
 BAC+2 ou Licence
 BAC+4, BAC +5 ou Master ou plus

11. Votre diplôme est : *

Une seule réponse possible.

- Français
 Européen
 Hors Union-Européenne
 Pas de diplôme

15. En général, pour rechercher un emploi consultez-vous les avis de votre entourage sur l'entreprise ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

16. Recommanderiez-vous votre entreprise à un ami ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non pas du tout

17. Recommanderiez-vous votre métier à un ami ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non pas du tout

18. Avez-vous des perspectives d'évolution avec votre employeur ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non pas du tout

12. Quel canal utiliseriez-vous pour rechercher un emploi ? *

Plusieurs réponses possibles.

- Internet (Site d'annonces)
 Le site de la/les entreprises où je travaille
 Ecole
 Bouche à Oreille
 Pôle emploi / Apec
 Agence de recrutement / intérim
 Autre :

13. Classez les critères suivant par ordre de priorité (1 le plus prioritaire et 5 le moins) - PS : METTRE VOTRE TELEPHONE A L'HORIZONTAL POUR REpondre :)

Une seule réponse possible par ligne.

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5
Salaire et avantages	<input type="radio"/>				
Conditions de travail	<input type="radio"/>				
Temps de trajets	<input type="radio"/>				
Perspectives d'évolution	<input type="radio"/>				
Perspectives de formation	<input type="radio"/>				

14. En général, pour rechercher un emploi consultez-vous les avis internet sur les entreprises (avis google, glassdoor, chooseyourboss,...) *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

19. Est-ce que votre entreprise a mis en place un parcours de formation pour accompagner le développement de ses collaborateurs ? *

Une seule réponse possible.

- Oui
 Non

20. Vous sentez-vous reconnu pour le travail que vous fournissez ? *

Une seule réponse possible.

- Oui tout à fait
 Plutôt oui
 Plutôt non
 Non pas du tout

21. Comment l'entreprise pourrait vous aider dans dans votre équilibre Vie Privée Vie Professionnelle ? (1 en premier et 4 en dernier) PS : METTRE VOTRE TELEPHONE A L'HORIZONTAL POUR REpondre :)

Une seule réponse possible par ligne.

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4
Aide à la recherche d'un logement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aide pour l'Education/Garde d'enfants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accès à des activités sportives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faciliter l'accès au travail (Navette, covoiture, vélo électrique...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Quelle autre action l'entreprise pourrait mettre en place pour vous aider dans votre équilibre vie privée et vie professionnelle ?

23. Quitteriez-vous votre entreprise du fait d'une mauvaise relation avec votre manager ? *

Une seule réponse possible.

Oui tout à fait

Plutôt oui

Plutôt non

Non pas du tout

24. Quitteriez-vous votre entreprise du fait d'une mauvaise relation avec vos collègues ? *

Une seule réponse possible.

Oui tout à fait

Plutôt oui

Plutôt non

Non pas du tout

28. Est-ce un critère de choix pour vous qu'une entreprise agisse positivement pour la société ? (Responsable socialement / Identifié par un Label / Ecologiquement engagé...)

Une seule réponse possible.

Oui tout à fait c'est important pour moi

Plutôt oui mais ce n'est une priorité

Non pas du tout ce n'est pas un critère de choix pour mon emploi

29. Pensez-vous que votre emploi est utile ? *

Une seule réponse possible.

Oui tout à fait

Plutôt oui

Plutôt non

Non pas du tout

30. Pensez-vous qu'il est difficile de recruter dans votre métier ? *

Une seule réponse possible.

Oui

Non

31. A votre avis pourquoi ?

25. Si vous en aviez la possibilité, changeriez-vous d'entreprise ? (Plusieurs réponses possibles) *

Plusieurs réponses possibles.

Dans les 6 mois

D'ici 1 ou 2 ans

J'ai plutôt envie de rester dans l'entreprise pour l'instant

Je ne me suis pas encore posé la question

Pas concerné car en recherche d'un emploi

26. Pourquoi souhaitez-vous changer d'entreprise ? (1 pour la raison la plus forte et 5 pour la plus faible) PS : METTRE VOTRE TELEPHONE A L'HORIZONTAL POUR REpondre :)

Une seule réponse possible par ligne.

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5
Salaire et avantages (Sociaux, mutuelle, retraites...)	<input type="radio"/>				
Conditions (Matériels, Locaux, horaires...)	<input type="radio"/>				
Temps de trajets	<input type="radio"/>				
Perspective d'évolution	<input type="radio"/>				
Perspective de formation	<input type="radio"/>				

27. Pour quelle autre raison souhaitez-vous changer d'entreprise ?

32. "Attractivité et fidélisation des entreprises", qu'avez-vous envie d'ajouter ou de partager avec nous ?

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

Google Forms

I. Réponses question ouverte enquête terrain quantitative

Quelle autre action l'entreprise pourrait mettre en place pour vous aider dans votre équilibre vie privée et vie professionnelle ? (65 répondants sur 113)

Réponses

Accessibilité par les transports en commun

Adaptation des horaires

Adapter les horaires de travail, des mesures de conciliation famille-travail.

Aider à construire le projet professionnel

Aménagement temps de travail, plus de souplesse.

Aménagements d'horaires

Anticipation des horaires dans l'hôtellerie

Augmentation des salaires

Augmentation des salaires ou aide au logement dans les grandes villes

Augmentation des salaires

Augmenter les salaires, activités, chèques vacances,

CE

Charge de travail

Coupure de Yammer ect ... de 20 h à 6h + Week-end

Des heures

Des moments conviviaux et une justesse

Développer le télétravail

Diminuer la pause méridienne pour partir plus tôt

Embaucher une personne de plus dans le service, de façon à pouvoir poser des jours de repos, congés plus facilement. Proposer un CE adapter aux jeunes. Augmenter les salaires. Proposer un véhicule de fonction/service attitré.

Éviter changements de chantier et augmenter mes heures

Évolution dans 2 ans sur un poste d'inspecteur

Faire une différence significative entre salariés investi et non investi, c'est pour moi la clé

Horaires

Horaires de jour

Horaires en journée

Horaires en journée

Horaires flexibles

Horaires journée

Me soutenir plus envers les agents

Meilleur management

Meilleure prise en compte de la répartition du travail et de la fatigue mentale

Moins de charge de travail (nb de chambre à l'heure)

Moins de distance entre les sites

Moins de mails

Monosite

Monosite

Ne pas commencer à 6h du matin car pas de transport

Nos clients parfois nous demandent d'intervenir le week-end. On doit être disponible

Pas de nettoyage d'escaliers ni de sanitaire

Pas de problème

Pas de travail le week-end

Plus de considération et d'humain.

Plus de recrutement et donc meilleure gestion du temps et de l'organisation

Prévoir le planning à l'avance

Prioriser les activités pour adapter la charge d'activité

Regrouper mes heures

Sport

Télétravail

Temps complet

Temps dédié au développement personnel

Travail le week-end

Un bon management tourné vers l'humain, la cohésion de groupe et non vers les objectifs et le profit

Un cdi

Un management plus humain et la reconnaissance de mon niveau de diplôme

Un service de restauration sur le site

Un seul site

Une aide financière ou un aménagement des horaires

Véhicule de fonction

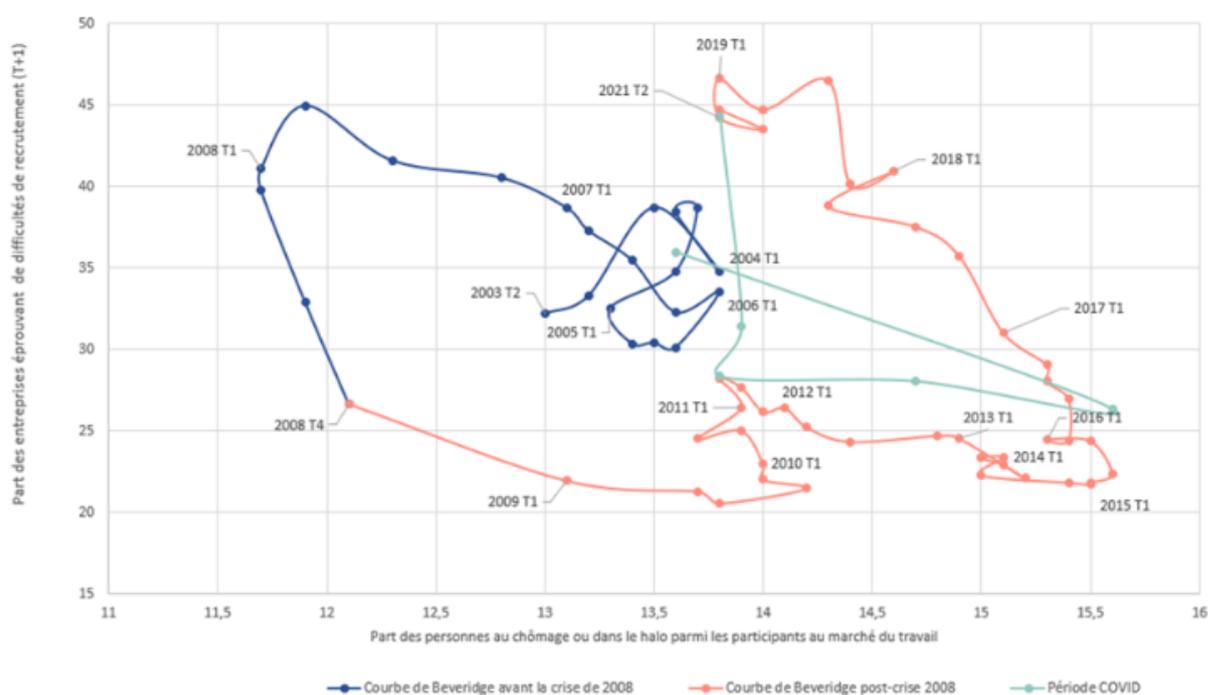
Voir plus les managers sur le terrain

J. Courbe de Beveridge

Figure 3 : Indicateur de 2007-2022 (Source INSEE)

La première courbe bleue « avant crise 2008 » nous permet de voir l'évolution « classique » de l'indicateur avec une diminution du chômage et une montée de la tension sur le marché de l'emploi.

Le phénomène inverse est observé sur la courbe rouge « post-crise 2008 ». Cet événement se renouvelle sur la courbe verte de la « période COVID » à l'issue de la crise.



K. Indicateurs tensions de l'emploi DARES

Les indicateurs réalisés par la DARES et Pôle Emploi se fondent :

- **Pour le niveau de tension sur :**
 - Le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne et le flux de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A
 - Le taux d'écoulement de la demande d'emploi sur les demandeurs d'emploi de catégories A, B et C
 - La part des projets de recrutements anticipés comme difficiles par les employeurs
- **Pour l'intensité d'embauche :**
 - Le nombre d'offres d'emploi et de projets de recrutement par rapport à l'emploi moyen sur un métier
- **Pour les conditions de travail contraignantes :**
 - La part des salariés faisant face à au moins trois contraintes physiques dans l'exécution de leur travail
 - La part des salariés limités depuis au moins 6 mois dans les activités que les gens font habituellement
 - La part des salariés dont le travail est basé sur la répétition continue de gestes
 - La part de salariés travaillant le samedi et/ou le dimanche et/ou sur des horaires de nuit
 - La part de salariés dont la journée de travail est morcelée
- **Pour la non-durabilité de l'emploi :**
 - La part des offres d'emploi durables (CDI ou CDD de plus de 6 mois)
 - La part des offres d'emploi à temps plein
 - La part des projets de recrutement anticipés comme non saisonniers
- **Pour la main-d'œuvre disponible :**
 - Le nombre moyen de demandeurs d'emploi en catégorie A sur les 4 fins de trimestre d'une année pour 1 000 salariés
- **Pour le lien spécialité de formation et métier :**
 - Un indicateur de concentration des spécialités de formation
 - Un indicateur de spécificité des spécialités de formation
 - La part des non-diplômés dans le métier parmi les jeunes actifs

Grâce ces indicateurs et chiffres clés, nous avons voulu analyser les entreprises touchées par ces difficultés à recruter.

L. Modèle des 4P appliqué au marché du travail

La théorie des 4P, créée par Jérôme Mac CARTHY, est un classique du développement des gammes de produits. Il permet de positionner son produit, face à ses concurrents, pour ce qui nous concerne un emploi face à d'autres offres d'emploi ou un employeur face à un autre employeur.

Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs, est une combinaison de plusieurs composantes. Elles sont mélangées entre elles et non pas juxtaposées côte à côte, de façon à représenter une offre globale.

Ces composantes nommées 4P sont à la base :

- (1) Le produit (Product),
- (2) Le prix (Price),
- (3) Le lieu (Place)
- (4) La communication (Promotion).

Elles ont été complétées pour devenir les 7P puis les 8, 9 et 10 P en y ajoutant :

- (5) Les points d'interaction avec le client (Process), le candidat,
- (6) Les compétences des équipes (People), les RH entre autres,
- (7) Les composantes matérielles associées au produit (Physical environnement), l'environnement de travail, les collègues ou les avantages associés.
- (8) Les partenariats (Partnership),
- (9) Permission Marketing ([Seth Godin](#)²⁹) L'idée est d'amener le client à revenir vers le produit. C'est le principe des cartes fidélisation,
- (10) La vache Pourpre (The purple cow - [Seth Godin](#)). Le principe étant l'image d'une vache pourpre au milieu d'autres vaches, la rendant unique et identifiable par tout un chacun.

Ce modèle visant à représenter une offre globale il peut être naturellement compléter par d'autres composantes. Nathalie VAN LAETHEM décrit l'évolution de ce modèle dans son article³⁰ sur l'évolution du mix-marketing vers 10P et en proposant même d'autres évolutions potentielles comme **la Passion**, **la Puissance** ou encore **le sensoriel** en utilisant le mot Paprika.

Pour notre sujet il est intéressant de noter la proposition faites en « 8^{ème} P » par Nathalie VAN LAETHEM qui propose les partenariats (Partnership) rejoignant ainsi un axe que nous avons observé dans les pratiques de recrutement.

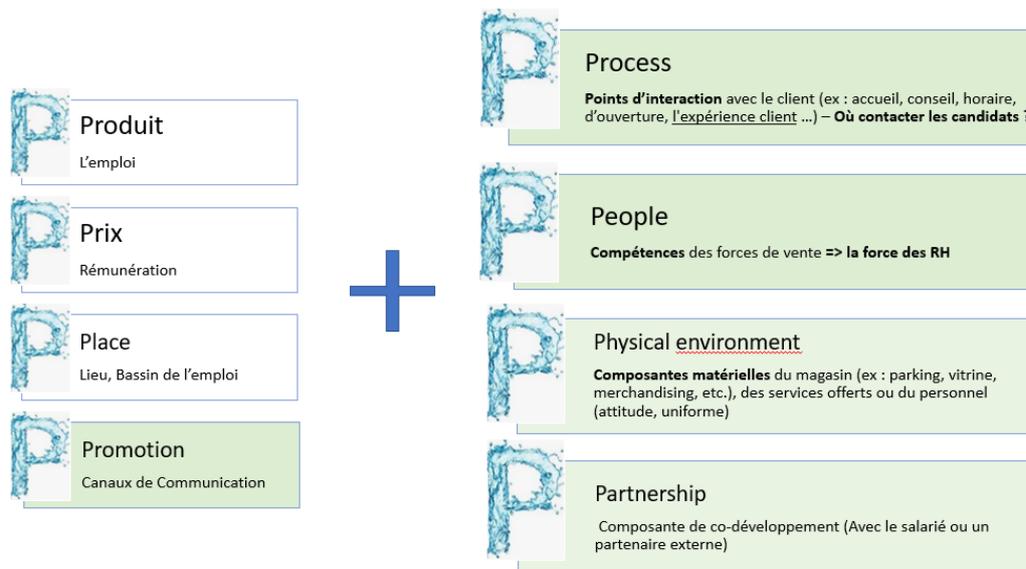


Figure 11 : Modèle des 4P étendu au 7P

M. Modèle de Porter appliqué au marché du travail

L'entreprise, l'offre d'emploi est un produit dans un marché concurrentielle. Elle doit se vendre auprès des candidats et nous pouvons y appliquer le modèle des **5 forces de Porter**³¹ est un outil qui permet d'**analyser la concurrence** sur un marché.

L'analyse repose sur les 5 axes suivants : l'intensité de la concurrence, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des nouveaux entrants ainsi que la menace des produits de substitution.

Nous pourrions penser que ce modèle est uniquement applicable au cabinet de recrutement qui sont en concurrence « immédiate » par leur objet commercial de service mais il peut être plus largement utilisé pour analyser la situation de l'attractivité des entreprises et de la fidélisation de leurs salariés. L'entreprise étant le fournisseur d'un produit : un emploi.

En reprenant les 5 axe du modèle de PORTER :

- L'intensité de la concurrence : Le marché du travail est en tension et la bataille pour recruter les candidats est lancée,
- Le pouvoir de négociation des clients : cet item est représenté par les entreprises en demande de ressources.
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs : il s'agit là des entités permettant de fournir des candidats aux entreprises (Les candidats en direct ou au travers des cabinets de recrutement, ...)
- La menace des nouveaux entrants : cette menace sur ce marché peut être perçue sous plusieurs angle.
 - .1 La première et la plus importante est les nouveaux concurrents. Dans une tension de marché les acteurs étendent leurs recherches sur des zones de chalandises jusqu'alors inexploitées,
 - .2 La deuxième est celle de la place prise par les nouveaux canaux de recrutements venant faire concurrence aux canaux traditionnels

- La menace des produits de substitution : Elle peut être également représentée par la captation de profil inadéquate en première approche mais pouvant de par leurs capacités venir remplacer les profils historiques. ????

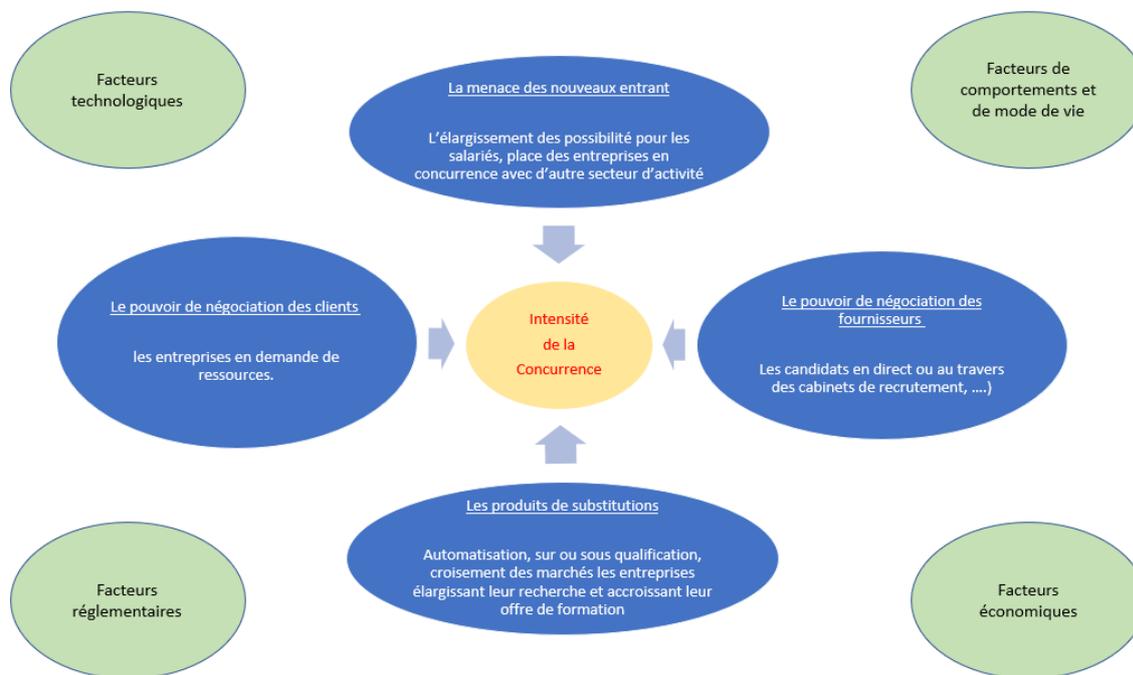


Figure 12 : Modèle de PORTER & Ressources Humaines

Le modèle de Porter d'analyse en prenant en compte 4 facteurs externes :

- **Facteurs réglementaires.** La réglementation, la loi, la norme impactent le travail favorisant ou non la reprise d'un emploi pour un individu au travers d'aide financière ou de formation sur un secteur géographique donné.
- **Facteurs technologiques.** Ce sont à la fois les facteurs de changement les plus visibles – la technologie est là avant de perturber l'économie et le monde du travail. Les évolutions technologiques viennent modifier le travail³², les métiers évoluent.

Pour obtenir une licence dans Paris, un chauffeur devait connaître l'ensemble des rues de Paris pour pouvoir proposer le trajet le plus approprié. A présent les applications telle que maps ou waze remplacent et surpassent cette compétence et y apporte la connaissance du trafic.

- **Facteurs économiques.** Les évolutions économiques et monétaires qui ont une incidence sur l'entreprise. *Le coûts de la main d'œuvre (Le salaire).*
- **Facteurs de comportements et de mode de vie.** La crise sanitaire «COVID » a marqué un virage sur nos modes de vie et sur le sens de travail, modifiant ainsi les comportements de salarié à l'égard de leur travail.

N. Les ancrs de carrière

L'ancr de carrière est « quelque chose » de « non négociable » un élément que l'individu ne peut abandonner et qui guidera ses choix. Dans sa théorie, Schein (1975 à 1976) va en mettre huit en évidence autour de trois piliers : les talents et habiletés, les motivations et besoins ainsi que les attitudes et les valeurs. Il décrit donc 8 ancrs :

- 1) Ancre compétence technique/fonctionnelle : l'individu se développe via l'exercice de ses talents.
- 2) Ancre autonomie : autonome dans ses décisions professionnelles.
- 3) Ancre sécurité/stabilité : l'individu organise sa carrière autour de la sécurité de l'emploi et non de nature ou position hiérarchique.
- 4) Ancre managériale : la personne oriente sa carrière vers des postes de direction. Sans exclure des postes fonctionnels ou techniques qui seront des tremplins.
- 5) Ancre créativité : L'individu orientera son parcours vers le besoin de création. (Opportunité de créer son entreprise)
- 6) Ancre dévouement : Ses valeurs en prennent le pas sur une promotion.
- 7) Ancre défi pur : l'individu va définir sa vie au travers de compétition, de défis, d'obstacles à passer.
- 8) Ancre style de vie : Recherche d'un équilibre vie professionnelle/vie privée.

Une neuvième ancre peut également être ajoutée : « l'international ». Il s'agit de l'attrait des nouveaux environnements (pays, cultures) qu'ils vont être mis au centre du projet professionnel.

Les organisations gagneraient à identifier les ancrs de chacun de leurs employés, afin d'harmoniser l'environnement de travail ou les solutions qui conviennent à leurs besoins (et à leurs intérêts) professionnels dominants.

