

Synthèse de la Matinale du Comité RPS QVCT du 06 du 17 novembre 2023

« Les composants de l'attractivité au travail : enjeu essentiel pour l'entreprise »

Après la période COVID, différents facteurs qui composent ce que l'on appelle « l'attractivité » sont devenus centraux pour recruter et pérenniser les talents dans les entreprises : la rémunération, mais aussi les différentes mesures permettant de mieux concilier le travail et la vie hors travail ainsi que d'améliorer les conditions physiques de travail.

Quelles sont les difficultés, récurrentes et contextuelles, que rencontrent les entreprises pour recruter ? Quelles incidences ont-elles sur le fonctionnement des entreprises ? De quels leviers disposent les entreprises pour favoriser l'attractivité et pérenniser emplois et compétences ?

Les participants de la Matinale ont donné des éléments de réponse à ces questions à partir de leurs expériences. Les échanges avec le public ont permis aussi d'aborder les questions concrètes que se posent les représentants du personnel et les employeurs.

Cette synthèse présente les principaux aspects traités. Elle est complétée par **les supports présentés** par les participants, réunis dans un document téléchargeable sur le site www.sante-securite-paca.org.

Introduction de la thématique par l'ARACT PACA

- *Stéphanie DRIOT-THEALLER (Directrice)*
- *Caroline BLETTERER (Chargée de mission)*

Les intervenantes ont rappelé que depuis le 1^{er} janvier 2023 l'**Anact** et les **16 Aract** sont réunies au sein d'un même établissement pour former un opérateur public renforcé.

Elles ont présenté la notion de QVCT, en rappelant son évolution depuis 2013, avec notamment, depuis 2020, l'ajout du terme « Conditions », qui redonne du poids et renforce l'importance des « conditions de travail ».

La thématique de l'attractivité a ensuite été abordée. L'attractivité concerne la capacité d'attirer les personnes et les compétences dont l'entreprise a besoin, mais aussi de les intégrer, fidéliser et maintenir en emploi sur une période indéfinie. Les facteurs d'attractivité ont été présentés, dont ceux qui sont ressortis dans les témoignages des entreprises, tels que les caractéristiques du territoire, avec la spécificité de difficulté de logement dans le 06 et les évolutions des attentes des jeunes générations, en termes d'équilibre travail / vie hors travail.

Les intervenantes ont enfin abordé la QVCT en tant qu'un levier d'attractivité.

Leur support de présentation expose les différentes notions et éléments abordés, ainsi que les dispositifs d'appui et d'accompagnement proposés aux entreprises en termes de QVCT par l'ARACT PACA.

Table Ronde avec les entreprises

Arkopharma

- *Muriel AGART (Directrice d'Activité RH - Relations Sociales – Administration du Personnel)*
- *Laurence BOIS-NICOLAÏ (Déléguée Syndicale CFE-CGC)*

Société Méridionale BTP

- *Cédric IMPERATO (Gérant)*
- *Grace ANGLADE (Responsable Prévention)*

Summer Hotels

- *Audrey DENIS (Directrice Administrative et Financière)*

La table ronde s'est déroulée en deux temps et les participants ont répondu à trois questions.

Questions du premier temps :

1. *Quelles sont les difficultés récurrentes et contextuelles que vous rencontrez pour recruter ou pérenniser vos salariés ?*
2. *Quelles incidences ces difficultés ont sur le fonctionnement de l'entreprise ?*

Arkopharma – Laboratoire pharmaceutique spécialisé dans les médicaments à base de plantes et les compléments alimentaires situé à Carros

Les difficultés sont liées à un marché sous-tension, concernant tous les métiers.

Les candidats à tous les métiers, des opérateurs de production aux cadres et administratifs, sont concernés par les difficultés en termes de logement.

La transformation de la vision qu'on porte sur le travail, notamment concernant les jeunes générations, est aussi un facteur externe identifié.

Les exigences de l'entreprise en termes de compétences sont croissantes, « on cherche le mouton à 5 pattes », avec des compétences réglementaires, scientifiques.

L'indicateur « ancienneté » montre que l'entreprise réussit la fidélisation, mais des difficultés pour retenir les jeunes dans certains postes, comme la recherche et le développement, le marketing et les commerciaux, les interrogent sur les aspirations des nouvelles générations. Ces derniers restent en moyenne 3 ans dans l'entreprise.

En termes d'incidences

Le coût pour l'employeur a de multiples facettes :

- Les coûts liés au recrutement concernent le temps passé par le personnel en interne et ceux liés à l'appel à des cabinets de recrutement.

- Les coûts liés à la formation. On estime à 6 mois le temps nécessaire pour que la prise de poste soit effective.

Si le départ est précoce, le retour sur investissement n'a pas lieu.

Le coût pour les équipes est lié à l'augmentation de la charge de travail, donc des RPS, dans le cas de vacance de poste (report de la charge de ceux qui partent sur ceux qui restent) mais aussi pendant le cycle de formation des personnes.

SMBTP – Entreprise de bâtiment et travaux publics située à Menton (06)

En termes de difficultés

La baisse d'attractivité du secteur est ressentie dès le parcours scolaire, l'offre de compétences disponibles s'amoindrit.

Une forte pression locale par rapport à la géolocalisation a été indiquée, liée à la proximité avec Monaco où les entreprises sont plus attractives (garde d'enfants, rémunération) et qui captent le personnel qualifié.

Comme pour l'entreprise précédente, la question générationnelle a été évoquée : les jeunes n'envisagent pas d'être employés dans une même entreprise toute leur vie professionnelle.

Mais on remarque que plus globalement les salariés, même les chefs, ne recherchent pas nécessairement un CDI. L'intérim offre des avantages, notamment les primes, mais aussi un sentiment d'avoir de la liberté.

Les intervenants de l'entreprise remarquent également que la nécessité d'engagement et de responsabilité permanente, face à la gestion du risque, peut effrayer certains.

Sur les incidences

Pour l'entreprise, la grande difficulté à trouver des compétences (des compagnons) et à les fidéliser se traduit par un déséquilibre entre la qualification existante et les besoins réels et immédiats : des chantiers qu'on ne peut pas prendre, des chantiers qu'on a du mal à gérer en termes d'organisation, du report de charge sur les expérimentés.

Enfin les rapports modifiés aux responsabilités, notamment « l'angoisse de l'encadrement », peuvent avoir comme effet une stagnation des profils au niveau hiérarchique.

Summer Hotels – Groupe avec 10 Hôtels sur la Côte d'Azur

L'Hôtellerie / restauration est un secteur qui rencontre des difficultés en termes de recrutement.

Le COVID a eu un effet : des questionnements de la part des salariés sur la conciliation travail / vie privée, en lien avec les exigences du secteur (présence le week-end, shifts jour/soir/nuit...). Certaines personnes ont voulu quitter le secteur.

Les caractéristiques du parc de logements à Nice peuvent rajouter des difficultés, en lien avec la saisonnalité. Summer Hotels est moins impacté car les Hôtels du Groupe ont un fort taux d'occupation pendant toute l'année.

Concernant la pérennisation, les difficultés peuvent être liées au fait que le secteur est très concurrentiel. La Ville de Nice stimule le développement, l'ouverture d'établissements.

Sur les incidences

Les Hôtels sont ouverts 24h/24 et 7 jours/7. Le critère de qualité du Groupe est d'assurer toujours la présence d'un salarié pour les clients. Les absences et postes vacants posent la question de comment s'organiser pour répondre à ce critère.

L'incidence des postes vacants peut se traduire par de la charge de travail en sus sur les personnes en poste, sur les managers (réorganisation), mais aussi sur l'organisation personnelle de chacun (changements d'horaires).

Pour favoriser le recrutement, le groupe a fait évoluer ses critères : moins centré sur le « savoir-faire », plutôt sur un savoir-être « compatible » avec l'apprentissage. Avant on recherchait « le mouton à 5 pattes », par exemple, des personnes ayant fait une école, parlant quatre langues. Maintenant on considère que « le sourire est international ».

Mais avoir du personnel étranger peut représenter une difficulté pour les équipes – ne pas avoir une même langue commune au sein d'un collectif. Le groupe essaie de mettre en place des process qui s'appuient sur des images.

Question du deuxième temps :

3. « De quels leviers disposez-vous pour favoriser l'attractivité ? Comment les représentants du personnel sont associés à votre démarche ? »

Arkopharma

La politique de l'entreprise, engagée dans une démarche RSE, est un levier important, avec des actions dans le domaine des droits humains et des conditions de travail.

Une démarche et des outils RH ont été mis en place : partenariat avec les écoles ; outils de on boarding digitalisé, fournissant un certain nombre d'informations avant l'embauche ; référent RH et écoute active ; mise en place d'entretiens de développement (outils de la GPEC / GEPP) visant à anticiper les attentes pour retenir les salariés, etc.

Les partenaires sociaux sont actifs, « talonnent » l'employeur sur les questions qui leurs incombent et maîtrisent le droit. Les intervenantes remarquent une pratique de réflexion avec les représentants du personnel autour des enjeux de demain. Le dialogue social est de bonne qualité.

La question du temps de travail et du télétravail a été poussée par les représentants du personnel même avant le COVID.

Un comité de pilotage paritaire sur la QVT a été mis en place, ainsi qu'un groupe de travail « conditions de travail ».

Tout ce qui peut permettre d'améliorer la QVCT peut donner lieu à la création d'un groupe de travail. Des actions visant l'équilibre vie privée / vie professionnelle sont envisagées autour : des parents isolés ; des salariés « proche aidants » ; des personnes souffrant d'endométriose et des parcours de PMA.

La représentante du personnel indique une pratique qui consiste à introduire les sujets, « d'abord faire de l'infusion », susciter le débat – par exemple autour d'une question sensible comme « la violence conjugale », pour après discuter le « comment traiter » en termes de procédure, articulant les situations et les impacts en termes d'organisation du travail.

SMBTP

Le premier levier est la qualité de l'image de l'entreprise, sa notoriété.

La rémunération est indiquée, mais surtout ce que l'on propose en termes d'organisation, d'implication du personnel, de prise en considération du personnel, acteur de ses conditions de travail.

Le rôle de la Responsable QSE a été souligné :

- être proche, à l'écoute, relai de terrain, canal pour faire remonter des demandes.
- Faire remonter les bonnes pratiques pour gagner du temps, travailler en sécurité, améliorer les conditions de réalisation du travail. Créer du débat sur le travail (performance, sécurité, professionnalisme).
- Favoriser la cohésion entre les différentes équipes, les différents chantiers sur les différentes activités, faire tourner les idées d'une activité, d'un chantier, sur les autres (et par là, développer une culture d'entreprise, en termes d'identité et d'image de marque).
- Valoriser le travail bien fait.

L'exemple de l'investissement dans une table de découpe, avec une aide financière CARSAT et l'implication d'un fournisseur a été indiqué : un salarié a demandé d'être filmé lors d'une opération de découpe pour montrer des manipulations qui prennent du temps et suggérer une idée d'amélioration. La réalisation et le test d'un prototype sont en cours.

Summer Hôtels

Trois axes principaux de travail ont été indiqués :

1. Travailler sur le recrutement :

Une journée de recrutement a été réalisée avec une annonce qui proposait : « venez comme vous êtes, on vous reçoit ». Les organisateurs ont été surpris d'avoir eu 200 participants. Ils ont rencontré des personnes qu'ils n'auraient jamais vues s'ils avaient procédé par un recrutement classique.

2. Travailler sur le « on boarding », l'accueil, car « un collaborateur sur deux pense à quitter l'entreprise pendant la période d'essai » :

- Communiquer avec le futur employé avant la prise de poste – transmettre le livret d'accueil, l'inciter à transmettre à l'entreprise une petite présentation personnelle.
- Lors de la prise de poste, la personne a un parrain ou marraine (autre que son chef de service), attribué en fonction de son « portrait », qui lui présentera l'entreprise, et sera disponible pour répondre à ses questions.
- La mise en place d'un jeu « Summer Express » - une « chasse au trésor » qui amène le salarié à découvrir différents aspects des établissements. Remise d'un kit de bienvenue.

3. Travail sur la QVT pour la pérennisation de l'emploi :

- Concernant la conciliation Travail / hors travail, l'aménagement du temps de travail pour les postes de nuit a été mis en place, avec une alternance semaine de 3 jours et semaine de 4 jours, pour améliorer les temps de repos.
- Le budget pour le sport a été doublé. Au-delà de l'option salle de sport, d'autres possibilités d'activité ont été ouvertes, telles que le yoga.
- Une formation des Directeurs d'hôtels à la prévention des risques professionnels dispensée par la CARSAT, formation s'appuyant sur les situations de travail réelles, avec l'utilisation de vidéos. L'idée de recourir à cette

formation a découlé du constat que les Directeurs avaient besoin d'avoir un regard neuf sur les situations de travail pour mettre à jour les DUERP.

Suite à cette formation, des actions visant l'amélioration des conditions de travail ont été mises en place, telles que le réaménagement d'une cuisine – pour faciliter la réalisation du travail (passage de trois espaces différents à un seul espace, amélioration du stockage), avec l'appui de l'ergonome du Service de Santé au Travail.

Concernant la participation des représentants du personnel : être dans une démarche RSE permet de fédérer les différents acteurs internes, dont les représentants du personnel. Pour la mise en place du « on boarding », un COPIL avec des managers et du personnel du terrain a été mis en place.

Echanges avec la salle

Les présentations ont été suivies d'échanges et témoignages du public.

Un représentant du personnel remarque que dans le BTP la mauvaise image du métier ne vient pas de nulle part : le métier est effectivement difficile, il y a des morts. Les entreprises vont chercher de la main d'œuvre à l'étranger.

Plusieurs personnes rebondissent sur la question du « positionnement » des jeunes par rapport au travail, sur ce qu'ils ne veulent pas et ce qu'ils cherchent. Une responsable qualité d'une institution du secteur public indique, d'après son expérience, que la première chose que la « génération Z » cherche est de savoir si ses valeurs vont correspondre à celles de l'entreprise, puis si les conditions de travail et le salaire correspondent à ses attentes.

Une question est posée sur l'évaluation des effets des actions mises en place par chacune des entreprises. Arkopharma regarde les chiffres du turn-over, des périodes d'essai non concluantes, et indique des résultats plutôt positifs. Pour la QVT, ils réalisent un baromètre, avec des questionnaires.

SMBTP remarque des résultats positifs pour la pérennisation, mais souligne que lorsque le recrutement est nécessaire, cela demeure compliqué.

Summer Hotels remarque qu'il est encore tôt pour mesurer les actions mises en place, mais qu'au-delà des résultats quantitatifs et mesurables, ils ont pu identifier que les comités de pilotage mis en place dans le cadre des démarches RSE et environnement ont permis de fédérer énormément les salariés.

Laurent Pina de la DDETS 06 synthétise les différents leviers d'action communs aux témoignages : la sensibilisation du « top management », sans lequel on ne fait pas avancer la QVCT ; les démarches d'expérimentation ; les espaces de dialogue professionnel pour qu'on puisse s'exprimer librement sur ses conditions de travail.

Il remarque encore l'intérêt d'investir dans un poste de QSE et l'importance d'avoir des représentants du personnel formés, qui deviennent des partenaires « naturels ».

La Matinale a été organisée par le Comité RPS-QVT 06 avec l'appui du Cabinet Analisis. Le comité réunit les partenaires sociaux du département et les institutions de prévention, sous l'égide des services du Ministère du Travail (DREETS), pour œuvrer à la prévention des risques psychosociaux (RPS) et à la promotion de la qualité de vie au travail (QVT).

Le Comité RPS-QVT 06 : DDETS 06, UPE 06, U2P 06, UD CFE-CGC, UD FO, UD CFTD, UD CGT, UD CFTC, UD UNSA, Union Syndicale Solidaires, APST BTP, AMETRA 06, MSA Provence Azur, CMTI, CARSAT SE, ARACT PACA, AAPDS-SAF, SSIRCA.

