

Renforcer l'attractivité de l'entreprise

La qualité de vie et des conditions de travail
au service de l'attractivité



BRETAGNE
AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

EXPÉRIENCES D'ENTREPRISES BRETONNES



LE RÉSEAU

A

u sein d'une entreprise, les problèmes d'attractivité peuvent se manifester de différentes façons : difficultés pour recruter, échecs d'intégration, départs de salarié.e.s expérimenté.e.s ou récemment recruté.e.s, absences, ...

Les marges de manœuvre d'une entreprise pour agir isolément sur l'amélioration de l'image de certains métiers, sur l'adéquation emploi-formation, sur les possibilités de transport et de logement sur un territoire, sont relativement faibles. Sur ces aspects, les niveaux pertinents d'actions d'amélioration sont les branches et les bassins d'emplois pour des effets attendus à moyen et long terme.

Agir sur la qualité de vie et les conditions de travail peut constituer un levier efficace pour renforcer l'attractivité de l'entreprise. Il est possible d'agir au niveau de l'entreprise sur différents aspects contribuant à la qualité de vie au travail, avec des effets tangibles à court et moyen terme.

Rédaction et coordination : Véronique Bouyaux,
Bénédicte Briand, Alain Chevance

Appui à la conception : Marie-Christine Queillé

Sommaire

- 1**
4 Quels problèmes d'attractivité pour les entreprises?
- 2**
7 Quels liens entre la qualité de vie et conditions de travail et l'attractivité?
- 3**
9 Des expériences d'entreprises bretonnes
- 4**
16 Points à retenir

Des actions pilotes dans des entreprises



Dans le cadre de ses missions, et avec le soutien de partenaires territoriaux et sectoriels*, l'Aract Bretagne est intervenue dans une quinzaine d'entreprises** de son territoire, afin de favoriser des démarches concertées et participatives d'amélioration de la qualité de vie au travail pour renforcer leur attractivité.

Ces accompagnements ont été réalisés dans le cadre d'actions pilotes financées par la Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités (DREETS), le Conseil Régional de Bretagne, l'Agence Régionale de Santé (ARS) et l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT).

Ces actions pilotes ont été engagées avant et pendant la crise sanitaire. Le sujet de l'attractivité des entreprises demeure néanmoins particulièrement actuel.

*Maison de l'emploi et de la formation du pays de Vitré, Pays de Fougères, Agence d'attractivité du pays de Redon, Fédération Nationale du Transport Routier en Bretagne, Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires (ABEA).

**effectifs entre 20 et 600 salarié.e.s d'entreprises des secteurs du transport routier de marchandises, de l'agroalimentaire, de la grande distribution, de la métallurgie, des bureaux d'études techniques, du médico-social...

1

Quels problèmes d'attractivité pour les entreprises ?

La méthodo

Dans chaque entreprise, **un groupe projet « QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) et attractivité » a été constitué**, composé de représentants de la direction, de représentants du personnel au CSE et de managers de service. Ce groupe projet a identifié différentes difficultés en analysant les entrées et sorties de l'effectif sur trois années. Il a ainsi ciblé le périmètre où se concentrent les difficultés d'attractivité les plus aigües et partagé des hypothèses d'explications.



Quelles difficultés d'attractivité rencontrées par les entreprises ?

Dans un premier temps, des **difficultés de recrutement** sont toujours exprimées : manque de candidat.e.s, profils introuvables, compétences rares, ...

Puis, dans un second temps, des **difficultés de fidélisation** sont évoquées dans presque toutes les entreprises accompagnées.

Cependant, cette expression est utilisée pour évoquer trois problématiques de natures différentes :

- des **difficultés à intégrer** dans la période qui suit le recrutement,
- des **difficultés à garder** des salarié.e.s expérimenté.e.s,
- des **difficultés à maintenir** dans l'emploi jusqu'au départ à la retraite.



Quelles hypothèses avancées par les groupes projet pour expliquer ces difficultés?

L'image du métier est souvent évoquée en premier. Ce sont toutes les représentations qu'ont les personnes n'occupant pas ce métier : type de tâches, de valeurs, de contraintes.

- *Ai-je envie d'exercer ce métier ?*

Le cadre de vie du territoire, c'est-à-dire l'accessibilité du logement, des écoles, des commerces, des loisirs, des transports ou encore de la santé.

- *Ai-je envie de vivre dans ce territoire ? Ai-je la possibilité (les moyens) de vivre sur ce territoire ? Mon/ma conjoint.e trouvera t'il.elle un emploi ?*

La structure et la conjoncture du secteur d'activité : sur un même territoire, certains secteurs sont représentés par très peu d'entreprises et d'autres par de nombreuses entreprises, d'où des enjeux différents pour attirer ou fidéliser. L'impact emploi de la conjoncture est également différent en fonction des secteurs. Pour certains, la captation d'une hausse d'activité doit se traduire quasi automatiquement par de l'emploi... quand d'autres peuvent agir sur d'autres facteurs (équipements, organisation, ...).

- *Ai-je la possibilité de postuler dans plusieurs entreprises à côté de chez moi ?*

L'existence de formations pour constituer un vivier de main d'œuvre : La sélectivité, le coût, les lieux de formation ou les capacités de formation par exemple.

- *La formation est-elle facilement accessible ?*

Le niveau de vie permis par l'emploi est-il satisfaisant ? Cela concerne les conditions et la qualité de l'emploi : type de contrat (CDI/CDD/intérim), le taux horaire de rémunération ou la durée contractuelle de travail (temps complet/temps partiel – temps choisis/temps subis).

- *Ma rémunération sera-t-elle satisfaisante ?*

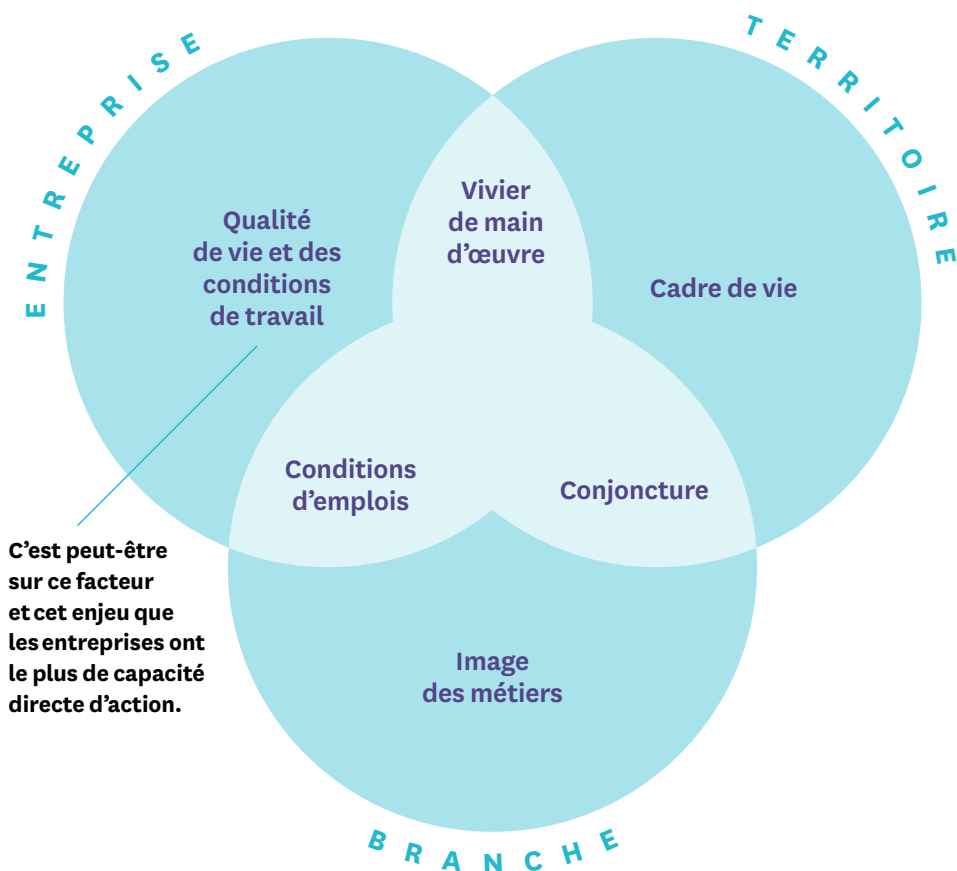
La Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) dans l'entreprise est-elle un atout ? Ce qui contribue ou contrarie la QVCT dans différents champs : santé au travail, relations au travail, contenu du travail, management du travail, égalité professionnelle, conciliation de la vie professionnelle et vie personnelle et parcours professionnel.

- *Comment la vie dans l'entreprise est-elle perçue ?*



Quels périmètres pertinents pour agir sur ces différents facteurs d'attractivité

Attractivité : 3 périmètres d'actions complémentaires



C'est peut-être sur ce facteur et cet enjeu que les entreprises ont le plus de capacité directe d'action.

2

Quels liens entre la Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) et l'attractivité?

La méthodo

Dans chaque entreprise, un groupe de travail composé de salarié.e.s de l'emploi ou du secteur « sensible » a identifié ce qui contribue et ce qui contrarie la qualité de vie au travail et les conséquences sur l'attractivité et la performance de l'entreprise.



Quels aspects de la qualité de vie et des conditions de travail impactent l'attractivité des entreprises?

■ **Les outils et les équipements de travail :**

Sont-ils adaptés aux objectifs de travail et aux compétences des collaborateurs? Sont-ils fiables et permettent-ils de travailler en confiance? Facilitent-ils le travail? Sont-ils disponibles et accessibles?

■ **Les horaires de travail :**

Sont-ils conciliables avec la vie personnelle, sont-ils stables, ou, a minima prévisibles?

■ **L'aménagement des zones de travail, de prises de postes, et de pauses :**

Permettent-elles un travail en sécurité? Permettent-elles un travail fluide et efficace? Sont-elles adaptées aux différentes activités de travail et caractéristiques de l'effectif? Les vestiaires, salles de pauses sont-ils en bon état, bien entretenus, bien équipés? Sont-ils fonctionnels, disponibles, accessibles, agréables?

■ **Le soutien et la relation hiérarchique :**

Les salarié.e.s se sentent-ils écoutés, compris, reconnus par leurs responsables? Ont-ils la possibilité d'exprimer leurs problèmes au quotidien ou leurs idées dans le cadre de projets de changements? Y a-t-il un sentiment d'équité entre salarié.e.s ou équipes?

Les besoins d'écoute sur la charge de travail et de reconnaissance sont-ils une préoccupation de la hiérarchie? Les collaborateurs se sentent-ils à l'aise pour solliciter leur responsable en cas de problème, pour obtenir de l'aide? Et obtiennent-ils un soutien le cas échéant?

■ **L'ambiance de travail et d'équipe:**

Permet-elle de l'entraide? Permet-elle de la coopération? Se sent-on suffisamment à l'aise dans le collectif pour dire ce qui ne va pas? Y-a-t-il des temps de travail ou d'échanges en équipe? Quelle est la place des collaborateurs dans les projets? Le contenu du travail correspond-il à l'image que je me fais du métier?

■ **La quantité et la stabilité de l'effectif:**

L'équipe est-elle suffisamment dimensionnée pour permettre à chacun de réaliser son travail de manière satisfaisante et gérer les aléas? Le turn-over est-il pénalisant au point de générer un manque d'implication dans la formation et l'intégration des nouveaux collaborateurs? Y a-t-il un ressenti de sous-effectif? De devoir subir dans son travail les conséquences d'un turnover ou d'absences régulières?

■ **Les relations avec des interlocuteurs externes:**

Les relations avec les clients, les fournisseurs, les intervenants d'autres entreprises sont-elles dégradées, tendues ou au contraire facilitantes? Les salarié.e.s sont-ils mis en difficulté dans leur travail par les contraintes et exigences d'interlocuteurs extérieurs?

■ **La circulation de l'information dans l'entreprise:**

Les bonnes informations parviennent-elles au bon moment aux bons interlocuteurs? (c'est-à-dire de manière à ce que le travail soit effectué dans les temps de façon optimale). Cette circulation de l'information est-elle une préoccupation partagée par tous? Les impacts d'une information insuffisante pour les autres services sont-ils connus de tous?

■ **Le développement de compétences et les parcours professionnels:**

Y a-t-il des évolutions internes possibles? Les salarié.e.s peuvent-ils développer de nouvelles compétences et accéder à d'autres postes et d'autres responsabilités s'ils le souhaitent? Les recrutements se font-ils exclusivement en externe? Des formations internes et externes sont-elles accessibles?



La méthodo

Dans chaque entreprise, le groupe projet QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) et attractivité a pris connaissance de l'état des lieux du groupe de travail pour définir un objectif de progrès et proposer des modalités d'expérimentation d'une action pour avancer concrètement vers cet objectif.

Quels leviers d'amélioration de la QVCT retenus par les entreprises pour renforcer leur attractivité

- 1 Pratiquer un management plus participatif
- 2 Repenser l'organisation du temps de travail
- 3 Rendre l'aménagement des espaces plus attrayant
- 4 Renforcer la qualité et la fiabilité des équipements
- 5 Optimiser les parcours de professionnalisation

À titre d'illustration, quelques actions définies par des entreprises pour agir sur les leviers

Levier QVCT	Entreprise	Action mise en œuvre	Finalité d'attractivité
Pratiquer un management plus participatif	Métallurgie	Animation de réunion hebdomadaire par îlot de production	Fidélisation
	Transport routier marchandises	Mise en place de briefing de prise de poste des agentes de quai	Intégration Fidélisation
Repenser l'organisation du temps de travail	Bureau d'études	Mise en place d'horaires variables	Recrutement Fidélisation
	Hypermarché	Organisation de planning sur 5 jours	Recrutement Fidélisation
Rendre des espaces plus attrayants	Agro-alimentaire	Rénover les vestiaires et salle de pause	Recrutement Intégration
Renforcer la qualité et la fiabilité des équipements	Agro-alimentaire	Intégrer des tâches de maintenance 1 ^{er} niveau par l'équipe de prod	Recrutement Maintien dans l'emploi
	Transport routier marchandises	Application numérique de suivi du matériel	Fidélisation Maintien dans l'emploi
Optimiser les parcours de professionnalisation	Transport routier marchandises	Des séances d'échanges de pratiques	Intégration
	Services à domicile	Personnalisation du parcours d'intégration	Intégration

3

Des expériences d'entreprises bretonnes



Un bureau d'études

(25 SALARIÉ.E.S)

« Recruter et fidéliser »

Quelle problématique attractivité ?

L'entreprise est située en dehors des grandes métropoles de la région. Le développement de l'activité nécessite de recruter. Or, les compétences requises n'existent pas dans le bassin d'emploi. Le dirigeant mise sur la qualité de vie au travail pour attirer de jeunes diplômés, les former et les fidéliser.

Quels liens QVCT/attractivité ?

Des locaux modernes et agréables, un soutien managérial, des avantages sociaux (13ème mois, retraite complémentaire, tickets restaurant) et l'organisation de journées conviviales contribuent à créer un cadre de travail attractif. La réflexion sur la qualité de vie au travail et l'attractivité montre cependant que l'organisation des horaires de travail est perçue comme trop rigide et dissuasive pour attirer ou fidéliser les talents dont l'entreprise a besoin. Des adaptations ont pu être proposées pour mieux concilier efficacité productive, conditions de travail et vie personnelle.

Quelle solution engagée ?



Un fonctionnement en horaires variables a été expérimenté quelques mois, puis pérennisé. Il contribue à l'amélioration de la satisfaction au travail des salarié.e.s et constitue un argument important à l'embauche et en matière de fidélisation.



Une entreprise de transport routier de marchandises

(300 SALARIÉ.E.S)

«Améliorer le parcours d'intégration»

Quelle problématique attractivité?

Les démissions de conducteurs récemment recrutés demeurent fréquentes malgré le parcours d'intégration des premiers jours. Ces démissions, avec un délai de préavis conventionnel d'une seule semaine, sont très pénalisantes pour l'entreprise.

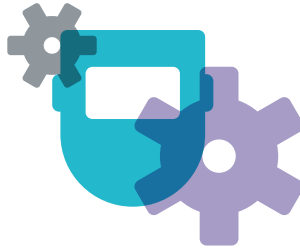
Quels liens QVCT/attractivité?

La réflexion sur la qualité de vie au travail et l'attractivité montre que ce problème concerne plus particulièrement les tournées de livraisons et d'enlèvement des marchandises. Certes, les conducteurs sont satisfaits des véhicules, du matériel de maintenance et de leur entretien. Cependant, ils soulignent la complexité de cette activité (conduite en agglomération, accessibilité des lieux de livraison ou d'enlèvement, respect des horaires au fil de la journée, ...). Les aléas sont fréquents sur ce type de tournées. Or, la façon d'y faire face est très variable d'où l'idée de favoriser le partage d'expériences entre conducteurs.

Quelle solution engagée?

→ **Des séances d'échanges de pratiques ont été expérimentées par l'animateur hygiène-sécurité-environnement.** Dans un premier temps, chaque conducteur évoque une difficulté rencontrée régulièrement. Puis, chacun expose sa façon d'y faire face ou sa façon d'éviter que cela arrive. Enfin, les conducteurs partagent ce qui peut constituer la pratique à privilégier et à partager au sein de l'entreprise. Cela permet également l'amélioration continue de la période d'intégration et de la prévention des risques.





Une entreprise de métallurgie

(50 SALARIÉ.E.S)

« Fidéliser des ouvrier.e.s
qualifié.e.s »

Quelle problématique attractivité ?

Cette entreprise est spécialisée dans la rénovation de pièces mécaniques pour la réparation automobile. Elle a engagé une diversification pour faire face à une baisse continue de son marché traditionnel. Pour réussir cette mutation, la direction veut éviter le départ des ouvriers expérimentés tout en leur demandant d'accepter des évolutions en matière d'organisation et de polyvalence.

Quels liens QVCT/attractivité ?

Au niveau de la production, les relations dans les équipes et l'organisation des horaires de travail sont soulignées comme des aspects très favorables à la qualité de vie au travail des ouvrier.ère.s.res et sont donc à préserver dans le cadre des projets d'évolution. Par contre, la mauvaise circulation des informations tend les relations entre les personnels d'ateliers et de bureaux et entrave la productivité ; chaque partie reprochant à l'autre de ne pas transmettre les informations utiles.

Quelle solution engagée ?



Des modalités et des supports d'animation d'une réunion hebdomadaire par îlot de production ont été testés par les responsables d'équipe avec l'appui de la responsable Qualité-Sécurité-Environnement.

La pratique de ces réunions est maintenant entrée dans une phase de routine. Elles participent à une ambiance plus sereine dans cette phase de mutation et renforcent l'intérêt de rester dans l'entreprise.



Une entreprise agro-alimentaire

(600 SALARIÉ.E.S)

« Faciliter l'intégration des nouveaux
et le maintien en emploi des plus anciens »

Quelle problématique attractivité ?

Cette entreprise est spécialisée dans la préparation de viandes prêtes à la cuisson pour la restauration collective et les rayons libre-service de grandes surfaces alimentaires. Elle est confrontée à des difficultés de recrutement et de maintien en emploi.

Quels liens QVCT/attractivité ?

Le groupe de réflexion sur la qualité de vie au travail et l'attractivité insiste sur deux points préjudiciables à l'attractivité :

- des pannes et des dysfonctionnements récurrents de certaines lignes pénalisent particulièrement les nouveaux-nouvelles salarié.e.s et les plus ancien.ne.s. En effet, ces dysfonctionnements sont compensés par un rythme et une charge physique de travail importants.
- la vétusté et l'agencement peu pratique des vestiaires et salles de pauses constituent un environnement de travail vieillissant et peu valorisant

Quelle solution engagée ?

→ **L'organisation de la maintenance de premier niveau a été revue pour être intégrée au sein des équipes de production.** Cela limite les perturbations de la production et ouvre des possibilités de diversification de tâches pour des opérateur.trice.s de production. La direction générale a également validé un budget pour rénover les locaux sociaux.



Un service d'aide à domicile

(55 SALARIÉ.E.S)

« Renforcer les modalités d'intégration
et de professionnalisation »

Quelle problématique attractivité?

Ce service d'aide à domicile est confronté à un turnover très important des salarié.e.s en CDI (près de 20% par an lors des trois dernières années) et une majorité de personnes en CDD refuse de poursuivre leur activité dans le cadre d'un CDI.

Quels liens QVCT/attractivité?

Le groupe de réflexion "QVCT et attractivité" insiste sur le cercle vicieux entre instabilité de l'effectif, instabilité et surcharge des plannings (pour remplacer «au pied levé» les absences et les départs), tensions avec les bénéficiaires (changement d'intervenant.e.s, d'horaires mal acceptés, ...). Par ailleurs, les modalités d'accompagnement pratiquées lors de la prise de fonction n'apparaissent pas bien appropriées car standardisées alors que les besoins sont spécifiques à chacun.e.s du fait de formations et d'expériences professionnelles très disparates.

Quelle solution engagée?

→ **La direction de l'association a engagé un plan d'actions ambitieux pour s'attaquer à ce cercle vicieux sur 2 axes :**

- 1 — Une rationalisation des tournées et des plannings pour affecter des économies de temps de déplacement vers du temps de coordination et limiter le travail à un week-end sur 3 au lieu de 2 sur 3.
- 2 — Un accompagnement plus personnalisé au cours des premières semaines par un contact régulier avec la responsable de secteur et des temps d'intervention en binôme, avec l'appui ponctuel d'aides à domicile expérimentées et des aides-soignant.e.s.



Trois établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes d'un même département

« Recruter et maintenir en emploi »

Quelle problématique attractivité ?

Plutôt que de se considérer concurrents sur le marché de l'emploi très tendu des aides-soignant.e.s, les directions de trois établissements ont mené une réflexion commune pour analyser les causes des difficultés d'attractivité et définir des actions. Des groupes composés de personnels des trois établissements ont exprimé deux problématiques majeures.

Quels liens QVCT/attractivité ?

- 1 — Une partie des aides-soignant.e.s de ces établissements doutent de leur capacité et motivation à y exercer durablement. En effet, les contraintes budgétaires limitent les moyens en personnel qui évoluent insuffisamment au regard de l'élévation du niveau de dépendance des résident.e.s. Les conditions de réalisation des soins sont alors mal vécues par les aides-soignant.e.s car considérées en même temps comme pénalisantes pour la charge de travail (physique et mentale), et insatisfaisantes pour l'attention à porter aux résident.e.s.
- 2 — La crise sanitaire a porté préjudice pour l'attrait du métier d'aide-soignant.e. Les effets dramatiques sur la population la plus âgée ont alimenté des représentations dissuasives pour se former à ce métier et postuler aux emplois proposés.

Quelle solution engagée ?

→ **La qualité de relation avec les résident.e.s apparaît donc centrale pour le recrutement et la fidélisation des aides-soignant.e.s.**

Pour la renforcer, chaque établissement a défini un objectif de progrès prioritaire avec la perspective de poursuivre des partages d'expériences inter-établissements :

- mieux préparer et impliquer le résident pour ses activités de la journée,
- développer des échanges professionnels pour réduire les tensions relationnelles au sein des équipes qui pourraient être liées à des divergences d'appréciation sur les pratiques,
- impliquer les équipes dans le processus d'élaboration des plannings pour améliorer la conciliation entre couverture des besoins des services et organisation de la vie personnelle.

Points à retenir

1

L'attractivité de l'entreprise

se mesure par sa capacité à prendre en charge le sujet de manière globale : recruter, intégrer, fidéliser et maintenir en emploi.

2

Les coûts directs et indirects

des difficultés de recrutement, d'intégration, de fidélisation et de maintien en emploi sont souvent sous-estimés (temps passé à recruter, à former, perte de compétences, perte de capacité de production, dégradation de la qualité, de l'ambiance de travail, surcharge de travail, risque d'accident du travail, ou de maladie professionnelle ...)

3

La capacité à recruter, intégrer et fidéliser

est liée à la combinaison de plusieurs facteurs : l'image du métier, le cadre de vie du territoire, les conditions d'emploi et de rémunération, la conjoncture du secteur professionnel, l'adéquation emploi/formation, la qualité de vie et des conditions de travail.

4

La qualité de vie et des conditions de travail

est un facteur d'attractivité parmi d'autres. Cependant, c'est probablement sur ce facteur que les entreprises ont le plus de capacité directe d'action.

5

Améliorer la QVCT

peut avoir pour ambition de favoriser le développement de la mixité femmes-hommes et la diversité des âges pour certains métiers en tension.

www.bretagne.aract.fr

Aract Bretagne 227 rue de Châteaugiron 35000 Rennes T 02 23 44 01 44
contact-aract-bretagne@anact.fr