



CONFERENCE TERRITORIALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

L'attractivité des métiers de l'ESS en Grand Est

Metz, le 11 avril 2023

En collaboration avec :



Et la participation de :



Pourquoi s'interroger sur l'attractivité dans les métiers de l'ESS ici et maintenant ?

Cet exposé reprend le discours introductif et les éléments de cadrage et de contexte présentés lors de la conférence territoriale organisée à Metz le 11 avril 2023. La mise à l'écrit a nécessité des développements complémentaires et quelques modifications en ce qui concerne l'ordre de présentation des diapositives.

Christelle Mc Laughlin
Chargée d'études et de veille stratégique à la CRESS Grand Est

c.mclaughlin@cress-grandest.org

Table des matières

Pourquoi s'interroger sur l'attractivité des métiers dans l'ESS ici et maintenant ?	2
I. Pourquoi s'interroger sur l'attractivité des métiers ?	2
Parce que le travail a changé	2
Parce que les trajectoires professionnelles ont évolué	4
Parce que le rapport au travail a évolué	4
Enfin, parce que le marché du travail a aussi fortement évolué	5
II. Qu'entend-on par attractivité ?	5
Le résultat d'un processus évaluatif évolutif	6
Un processus d'identification	9
Des identités « en crise »	10
Des identités « situatives »	11
III. Pourquoi la question de l'attractivité se pose-t-elle plus particulièrement dans l'ESS en Grand Est ?	12
L'ESS : des besoins en recrutement qui vont s'accroître d'ici 2030	12
L'ESS en retard sur la question RH	17
Quelle attractivité pour les candidats à l'emploi ?	17
Quelle attractivité pour les salariés déjà présents ?	18
L'ESS : un potentiel pour attirer les actifs et les nouvelles générations	21
IV. Quelques perspectives	22
Des cibles	23
Des parties prenantes	24
Des pistes à explorer	24

Pourquoi s'interroger sur l'attractivité des métiers dans l'ESS ici et maintenant ?

Lors de nos précédentes conférences, nous avons beaucoup parlé du monde complexe et en transition au sein duquel nous évoluons. Nous avons évoqué les nombreux changements auxquels l'ESS est confrontée (facteurs macrosociaux) et ceux auxquels elle participe (transition écologique et solidaire).

La conférence d'aujourd'hui s'inscrit dans la continuité des travaux que nous avons engagés puisque la thématique choisie, « l'attractivité des métiers dans l'ESS », est en quelque sorte le corollaire des évolutions actuelles qui touchent à la fois le travail (du travail concret au travail abstrait), les trajectoires professionnelles (de l'emploi « à vie » aux parcours fragmentés, de l'apprentissage d'un métier à la formation tout au long de la vie), le rapport au travail (de la centralité du travail à la recherche d'un équilibre entre les multiples sphères de l'existence) et le marché du travail (du chômage de masse au quasi-plein emploi).

I. Pourquoi s'interroger sur l'attractivité des métiers ?

Parce que le travail a changé

Au cours de la seconde moitié du XX^{ème} siècle, nous avons assisté à l'avènement d'une société post-industrielle fondée sur une économie de services (Touraine 1969¹, Bell 1973²) voire une économie de la connaissance (Foray 2009)³ mais cette nouvelle économie⁴ n'a pas pour autant signifié un travail de meilleure qualité pour tous.

En effet, le passage du travail concret au travail abstrait a donné lieu à de nouvelles formes de pénibilité. Le développement des connaissances a favorisé l'émergence d'une société complexe qui nécessite toujours plus de savoirs et d'expertises⁵ pour répondre à cette même complexité (diversification et augmentation des besoins sociaux)⁶ dans un contexte de concurrence généralisée et désormais mondialisée (course à l'innovation, obsolescence rapide des connaissances).

¹ Touraine Alain, La Société postindustrielle. Naissance d'une société, éditions Denoël (1969)

² Bell Daniel, The Coming of Post-Industrial Society, a Venture in Social Forecasting, Basic Books editions (1973)

³ Foray, Dominique. L'économie de la connaissance, éditions La Découverte (2018)

⁴ Sennett Richard, La culture du nouveau capitalisme, collection Pluriel, éditions Albin Michel (2006)

⁵ Schon Donald, The Reflective Practitioner. How Professionals think in action, Basic Books editions (1983)

⁶ Giddens Anthony, Les conséquences de la modernité, collection théorie sociale contemporaine, éditions L'Harmattan (2004)

A un travail qui se complexifie et s'intensifie sans cesse pour les uns s'opposerait un travail appauvri et dénué de sens mais non moins pénible pour les autres⁷ puisque le « travail parcellaire⁸ » ou travail « en miettes⁹ » concernerait une part non négligeable des emplois du secteur tertiaire.

Pour Gilbert de Terssac, il s'agit plutôt d'une invisibilisation du travail et des compétences objectives détenues par les personnes¹⁰. Réduit à un ensemble de prescriptions (le travail prescrit) ou à un ensemble d'indicateurs de performance¹¹ (le travail réalisé), le travail réel ne serait plus ni visible ni lisible.

Pour Pierre-Yves Gomez¹², l'équilibre entre les trois dimensions constitutives du travail réel a été rompu. La financiarisation de l'économie a favorisé une hypertrophie de l'expérience objective (valorisée par la performance) au détriment de l'expérience subjective (valorisée par la reconnaissance) et de l'expérience collective (observable à travers la solidarité). De plus, elle a conduit à une inversion du sens du travail qui n'est plus synonyme de création de richesses mais de contribution au profit.

Or *le travail* est bel et bien *une aventure collective*¹³ qui consiste à gérer ses interdépendances avec les autres pour inventer des solutions et de nouvelles règles mais les nouvelles formes du travail ont affaibli la coopération¹⁴. L'individualisme et la concurrence ont favorisé l'émergence d'un « moi non-coopératif mal armé pour faire face à la complexité et à la différence ».

Aujourd'hui, le travail poursuit sa mutation sous l'effet de multiples facteurs macrosociaux¹⁵ qui modifient en profondeur les métiers, les organisations de travail, les processus de travail et les conditions de travail.

Tout l'enjeu est donc de pouvoir comprendre ces mutations pour agir en faveur d'un travail porteur de sens, d'un travail de qualité, d'un travail visible, lisible et reconnu, d'un travail qui fait de la coopération un principe (perspective dialogique) et non un moyen au service d'une fin (perspective dialectique)¹⁶.

⁷ Rifkin Jeremy, *La fin du travail*, éditions La découverte (2006)

⁸ Proudhon Pierre-Joseph, *Le travail* (Sixième étude), *De la justice dans la Révolution et dans l'Eglise* (1846)

⁹ Friedmann Georges, *Le Travail en miettes*, collection Idées, éditions Gallimard (1964)

¹⁰ De Terssac Gilbert, *Autonomie dans le travail*, collection sociologie d'aujourd'hui, éditions PUF (1992)

¹¹ De Gaulejac Vincent, *La société malade de la gestion*, collection Points Economie, éditions du Seuil (2014)

¹² Gomez Pierre-Yves, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, éditions François Bourin (2013)

¹³ De Terssac Gilbert, *Le travail : une aventure collective*, collection travail et activité humaine, éditions Octares (2002)

¹⁴ Sennett Richard, *Ensemble. Pour une éthique de la coopération*, éditions Albin Michel (2014)

¹⁵ PESTEL : évolution des politiques publiques (Politique), évolution des marchés, des besoins et des attentes (Economie), évolution des normes et modèles (Culturel), évolution des modes de vie, des modes de consommation, des relations sociales (Social), évolutions techniques et technologiques (Technologique), transition écologique (Environnemental), évolution du Droit, de la réglementation (Légal) ...

¹⁶ Sennett Richard, *ibid.*

Parce que les trajectoires professionnelles ont évolué¹⁷

L'effondrement de la société salariale¹⁸ à partir des années 70 s'est traduite par une montée de la précarité (dégradation de l'emploi et des conditions d'emploi) et des exclusions du marché du travail, de la société de consommation, de la vie sociale...

L'installation durable du chômage de masse a remis en question l'idée d'un emploi « à vie ». Les trajectoires professionnelles sont devenues plus incertaines et plus fragmentées. Elles s'envisagent désormais sous l'angle de la discontinuité et de l'alternance entre des périodes d'emploi, de chômage et de formation.

De l'apprentissage d'un métier à « *la formation tout au long de la vie* », les réformes successives de la formation professionnelle visent à accompagner les fluctuations du marché du travail, à maintenir l'employabilité de tous les actifs et à développer la compétitivité des entreprises mais elles contribuent aussi à creuser des écarts entre les actifs (du chômeur de longue durée au poly-actif multi-statuts) dans un monde du travail à plusieurs vitesses.

Parce que le rapport au travail a évolué

La remise en question du sens donné au travail et la dégradation des conditions de travail et d'emploi auraient ainsi fait perdre au travail sa centralité dans nos vies¹⁹. L'adhésion à une conception polycentrique de l'existence ferait de la réalisation de soi une notion polysémique et multiforme permettant de nuancer voire de dépasser le *paradoxe français*²⁰ qui oppose un rapport de soumission à une nécessité (obligation) à un rapport instrumental (moyen de se réaliser)²¹.

Des chercheurs se sont interrogés sur *le rapport au travail des jeunes à travers le prisme des effets de génération et d'âge*²². Leurs travaux montrent que « la dégradation durable des conditions d'emploi ne conduit pas à une dévaluation du travail, ni à un pessimisme accru des jeunes, ni à une remise en question du travail dans ses dimensions expressives (réalisation de soi) ». Au contraire, les auteurs constatent une évolution globalement positive du rapport au travail au-delà de l'hétérogénéité des rapports subjectifs au travail constatés dont ils proposent une typologie en quatre catégories : les sereins, les arrivés, les persévérants et les résignés.

¹⁷ Taphanael, Ludovic. *Les actifs face aux mutations à plusieurs vitesses du monde du travail*, 5^{ème} rapport de l'Observatoire des Trajectoires Professionnelles (2022), Fondation Groupe ADECCO, LHH, LISPE, IGS-RH

https://www.groupe-adecco.fr/wp-content/uploads/2022/11/OBSERVATOIRE_TRAJECTOIRES-PROFESSIONNELLES_RAPPORT-VF.pdf

¹⁸ Castel Robert, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, collection Folio Essais, éditions Gallimard (1999)

¹⁹ Méda Dominique, *le travail. Une valeur en voie de disparition ?* éditions Flammarion (2010)

²⁰ Lucie Davoine et Dominique Méda, *Place et sens du travail en Europe. Une singularité Française*, centre d'étude de l'emploi, n°96-1, février 2008.

²¹ Clot Yves, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, éditions La Découverte (2015)

²² Bonnet, E., Z. Mazari et É. Verley (2020). Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge. *Revue Jeunes et Société*, 5 (2), 59-122. <http://rjs.inrs.ca/index.php/rjs/article/view/230/151>

Cet optimisme partagé, quels que soient la catégorie sociale, le niveau d'études, le genre ou la situation d'emploi est rendu possible par une intégration des nouvelles normes d'emploi par la jeunesse (intérieurisation de la précarité) qui se traduit par « un engagement plus fort dans la carrière (au détriment de l'emploi) » et « une aspiration plus grande à l'indépendance (au détriment du salariat), à la mobilité (au détriment de la stabilité professionnelle) » et à l'exploration d'une plus grande diversité d'expériences pour s'accomplir professionnellement.

La crise sanitaire que nous avons vécue en 2020 a révélé ces nouvelles aspirations : « travailler autrement » et « un travail porteur de sens » dans la société (dimension symbolique) mais aussi pour soi (dimension subjective). C'est la raison pour laquelle, les auteurs de cette étude nous invitent à dépasser la question du rapport au travail en questionnant le rapport à l'activité (au contenu même du travail) qui comprend le rapport au métier c'est-à-dire aux représentations et aux formes de valorisations qui lui sont attachées.

Enfin, parce que le marché du travail a aussi fortement évolué

45 ans après l'arrivée du chômage de masse, on parle de chômage en baisse et de quasi-plein-emploi²³. D'un point de vue qualitatif, le désajustement entre l'offre et la demande ne se limite plus à un problème d'inadéquation des profils avec les emplois proposés (compétences recherchées par les entreprises/compétences détenues par les candidats). Il s'explique aussi par un problème de non-correspondance aux attentes (emplois proposés par les entreprises / emplois recherchés par les candidats). Si l'existence de métiers en tension n'est pas une nouveauté, les difficultés de recrutements concernent désormais l'ensemble des secteurs d'activité.

Les travaux de France Stratégie & la Dares montrent que ces difficultés vont s'accroître au cours de la décennie à venir sous l'effet de trois facteurs²⁴ :

- *La dynamique des activités qui crée de nouveaux postes ou en détruit*
- *Les départs à la retraite*
- *Le flux des jeunes débutant sur le marché du travail*

Ainsi, travailler sur l'attractivité des métiers dans l'ESS ici et maintenant répond bien à deux enjeux majeurs : *la pérennité et le développement des entreprises et le développement économique du territoire.*

II. Qu'entend-on par attractivité ?

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une petite revue de littérature à partir de travaux récents qui portent sur la question de l'attractivité des métiers dans plusieurs secteurs dits « en tension ».

²³ Selon le BIT (Database Pole Emploi), le taux de chômage au troisième trimestre 2022 s'élève à 7,1% en France comme en Grand Est et connaît une diminution de -0,7% par rapport au troisième trimestre 2021. Dans les territoires du Grand Est, ce taux varie de 6,2% Bas-Rhin à 9,5% dans l'Aube. De même, la diminution enregistrée varie d'un département à l'autre entre -0,3% dans les Ardennes et -1% dans le Haut-Rhin.

²⁴ Les métiers en 2030. Rapports de France Stratégie-Dares 2022 et 2023.

Le résultat d'un processus évaluatif évolutif

Une étude portant sur le renforcement de l'attractivité du métier de chauffeur routier définit l'attractivité comme « le résultat d'un processus évaluatif par lequel l'image métier, réduite à des représentations positives (les rétributions associées au métier) détermine l'attitude envers le métier (le jugement affectif) et l'intention comportementale (la projection de soi dans le métier et la recommandation à autrui²⁵). »

Les auteurs se sont intéressés à l'impact d'une campagne d'affichage sur *l'image, l'attitude et l'intention* envers le métier de conducteur routier. Leurs travaux montrent que la campagne d'affichage suscite bien des réponses positives aux plans cognitif et affectif mais que la réponse conative est plus modérée car l'engagement dans un métier suppose une projection de soi dans le métier c'est-à-dire « un processus d'appariement entre image de soi et image du métier²⁶ ».

Or, certains métiers restent encore méconnus ou mal connus, d'autres souffrent d'un déficit d'image (représentations erronées ou obsolètes). En effet, l'image métier est une représentation globale qui « correspond à l'ensemble des représentations mentales, appelées dimensions, formées à la suite de l'exposition d'un individu à différents stimuli²⁷. » Différents facteurs peuvent intervenir dans la formation de l'image métier chez les jeunes : les médias, le discours des proches et des enseignants, les stages en entreprise...

Une étude portant sur *la perception du métier de vendeur par ceux qui s'y destinent* nous permet de mieux appréhender les quatre dimensions de l'image métier²⁸ : les rétributions, c'est à dire « tout ce que le métier apporte à l'individu » (y compris les rétributions symboliques), les responsabilités liées au métier « en termes de décisions à prendre ou d'impact sur l'entreprise ou sur les individus », le relationnel lié au métier et enfin les contributions, c'est-à-dire tout ce que le métier « coûte à l'individu ». Elle montre aussi que les jeunes ne perçoivent que les trois premières.

Ces deux études insistent sur le rôle crucial de l'image-métier dans le processus de choix d'un métier mais le processus évaluatif ne s'arrête pas à l'orientation.

L'entrée dans le métier est parfois source de désillusion et peut mener à une reconversion,²⁹ en raison des décalages qui peuvent exister entre :

- L'image-métier et la réalité de métier (absence des contributions voire des autres dimensions)
- La formation suivie et les situations de rencontrées,

²⁵ Jacquemier-Paquin, Laure, Sophie Jeanpert, et Sophie Claye-Puau. « Renforcer l'attractivité d'un métier en tension : impact d'une campagne d'affichage sur l'image, l'attitude et l'intention envers le métier de conducteur routier », @GRH, vol. 41, no. 4, 2021, pp. 13-43.

²⁶ Guichard Jean et Huteau Michel, Psychologie de l'orientation, collection psycho sup, éditions Broché (2006)

²⁷ Gavaille Franck, Proposition d'une échelle de mesure des dimensions de l'image métier. Actes du 24^{ème} congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (2014).

²⁸ Gavaille Franck, Fanny-Juliet Poujol, et Béatrice Siadou-Martin. « La perception du métier de vendeur par ceux qui s'y destinent : une approche par l'image métier », @GRH, vol. 22, no. 1, 2017, pp. 55-81.

²⁹ <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/metiers-reconversion/rentree-les-jeunes-profs-epuises-de-plus-en-plus-nombreux-a-demissionner-1342619>

- Les besoins d'accompagnement à la prise de fonction et l'absence de proposition de l'entreprise accueillante

Le 7^{ème} Baromètre de l'APEC sur l'insertion des jeunes diplômés³⁰ confirme la pertinence des contrats en alternance face à cette difficulté. Les résultats montrent que l'alternance facilite non seulement l'accès à l'emploi mais aussi à de meilleures conditions d'emploi. Les jeunes issus d'une formation suivie en alternance sont aussi plus satisfaits de leur emploi. L'enquête précise aussi que « 4 jeunes sur 10 se disent démotivés par leur niveau de rémunération » et fait état d'un certain nombre de frustrations liées « aux perspectives d'évolution et au style de management pratiqué dans leur entreprise » qui « ne correspondent pas à leurs aspirations ».

Les démissions sont aussi de plus en plus nombreuses en milieu de carrière³¹. Cette « crise des vocations » touche désormais de nombreux métiers³² au sein desquels la question des conditions de travail est longtemps restée « tabou »³³. Or, les conditions effectives de travail (conditions liées au métier et propres à l'entreprise qui emploie) jouent un rôle majeur dans l'évaluation des contributions (*ce que le métier coûte à la personne*).

Aujourd'hui, de nombreux actifs ont intégré la mobilité dans la gestion de leur carrière. Les reconversions professionnelles augmentent et le phénomène s'accroît depuis la crise sanitaire³⁴. La dernière note d'études de France Compétences met en lumière *leur diversité et leur éloignement au modèle linéaire*³⁵.

L'attractivité est donc un enjeu à toutes les étapes de la carrière des individus. Pour que les personnes se maintiennent dans un métier ou dans un emploi, celui-ci doit rester attractif.

Une étude portant sur *l'attractivité des métiers de l'enseignement en Europe*³⁶ s'est intéressée aux facteurs d'attractivité, que les auteurs ont classé selon le type d'intervention qu'ils préconisent : ceux pouvant faire l'objet de mesures ciblées ou ceux nécessitant une politique au long cours.

La liste des facteurs pouvant faire l'objet d'une mesure ciblée nous a permis d'identifier trois temps distincts, selon l'expérience ou non du métier, au cours desquels ces facteurs vont pouvoir intervenir : l'orientation ou choix d'un métier, l'entrée dans le métier et le maintien dans le métier (**diapo n°1**).

³⁰ <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/barometre-2023-de-linsertion-des-jeunes-diplomees.html>

³¹ Garcia Sandrine, Enseignants : de la vocation au désenchantement, éditions la Dispute (2023)

³² Depuis la crise sanitaire, la presse se fait le relais des « démissions de masse » des personnels soignants : « 12 000 infirmiers et aides-soignants ont quitté l'hôpital » et aujourd'hui « 29% des infirmiers envisagent de quitter la profession d'ici un an ».

³³ Garcia Sandrine, ibid.

³⁴ Enquête publiée par Istvan Drouyer le 7 mars 2022 sur *Les Français et la reconversion pendant la crise sanitaire* disponible à l'adresse suivante : <https://www.maformation.fr/actualites/francais-reconversion-64605>

³⁵ [Note-d'études_N4_Reconversion-2.pdf \(francecompetences.fr\)](#)

³⁶ Sellier, Michèle, et Alain P. Michel. « L'attractivité du métier d'enseignants en Europe : état des lieux et perspectives », *Administration & Éducation*, vol. 144, no. 4, 2014, pp. 45-52.

Orientation	Entrée dans le métier	Maintien dans le métier
L'impact de campagnes bien ciblées de recrutement La qualité de l'information fournie sur la réalité des métiers et les compétences requises Les critères et modalités de recrutement	La qualité et la pertinence de la formation professionnelle initiale Le soutien en début de carrière	Les conditions matérielles de travail La qualité et la pertinence de la formation professionnelle continue La qualité de la gestion des ressources humaines Les salaires et autres rémunérations annexes ou les accélérations de carrière Le soutien aux professionnels en difficulté Éventuellement l'aide à une reconversion professionnelle et à la mobilité géographique

Un processus évolutif évaluatif (diapo 1)



Enfin, une dernière étude portant cette fois sur le secteur des services à la personne *montre comment l'encadrement intermédiaire peut à la fois accroître l'efficacité et l'attractivité des métiers*³⁷ en améliorant le service aux clients et les conditions de travail tout en offrant des perspectives d'évolution de carrière. Pour les auteurs, ces métiers souffrent d'un déficit d'image en raison non seulement des représentations sociales qui leur sont attachées (activités peu valorisées en raison de leur origine domestique et de la « gratuité » associée) mais également d'une définition réductrice des métiers (vision techniciste des métiers qui invisibilise la complexité du travail réel). Ils plaident pour une

³⁷ Bouvier, Thérèse, Nadine Pelvillain, et Paul Santelmann. « Services à la personne : renforcer l'encadrement intermédiaire pour accroître l'efficacité et l'attractivité des métiers », Formation emploi, vol. 112, no. 4, 2010, pp. 53-67.

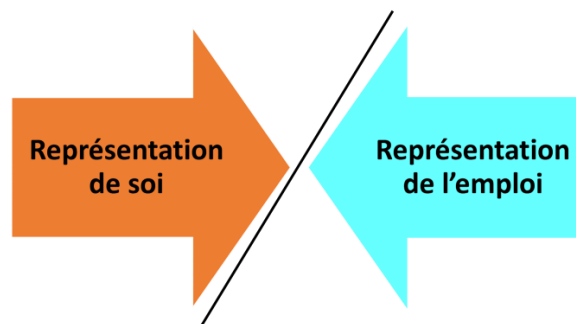
reconnaissance du travail réel en contexte et au sein de son écosystème c'est-à-dire à un « dépassement de l'analyse de l'emploi sous l'angle du poste de travail [...] au profit d'une approche plus globale et dynamique qui intègre l'ensemble des emplois concourant à un service ou à un produit donné. » La reconnaissance du travail passe par *la création de nouvelles certifications* et *la structuration d'une offre de formation adaptée* qui répondent aux besoins des professionnels en termes d'adaptation aux emplois occupés et d'évolution professionnelle.

Ces travaux nous permettent de mieux comprendre les difficultés actuelles de recrutement et de fidélisation des salariés.

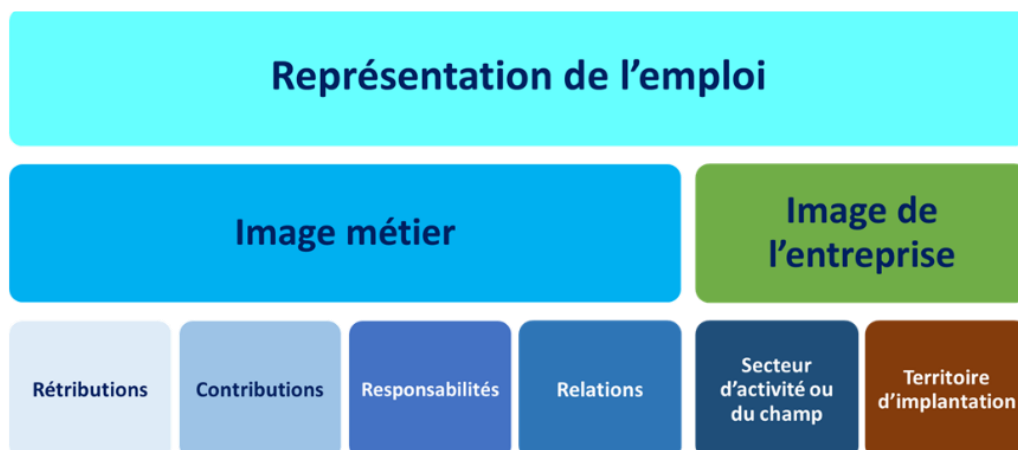
Un processus d'identification

On peut donc définir l'attractivité d'un métier comme le résultat d'un processus d'évaluation qui suppose de pouvoir s'identifier à celui-ci. Par extension, l'attractivité d'un emploi serait le résultat d'un processus similaire (**diapo n°2**) dont les critères seraient élargis à l'ensemble des composantes de l'emploi, c'est-à-dire à la représentation d'un métier dans une entreprise particulière qu'il s'agit aussi de se représenter (**diapo n°3**). L'acte de candidature serait donc soumis au résultat de cette évaluation qui suppose une image claire de soi et de l'emploi proposé.

Un processus d'identification (diapo n°2)



La représentation d'un emploi : de multiples composantes (diapo n°3)



Or, comme nous venons de le voir, l'image-métier est de plus en plus brouillée (travail abstrait, appauvri, invisibilisé dont le sens n'est plus partagé).

Des identités « en crise »

La représentation de soi est loin d'être une évidence dans une société complexe et dynamique qui met à mal les processus de socialisation nécessaires à la formation des identités sociales et professionnelles³⁸.

Pour Claude Dubar, l'identité est le résultat d'un double processus identitaire³⁹ dont l'articulation représente « la projection de l'espace-temps identitaire d'une génération confrontée aux autres dans son cheminement biographique et son déploiement spatial ».

Il s'agit à la fois d'un processus biographique (dimension temporelle/trajectoire) qui peut se définir comme « *une construction dans le temps par les individus d'identités sociales et professionnelles à partir des catégories offertes par les institutions* » et d'un processus relationnel (dimension spatiale/systèmes d'action) qui permet « *la reconnaissance, à un moment donné et au sein d'un espace déterminé de légitimation.* »

A chacun de ces processus est associé une forme identitaire revendiquée par la personne (moi réflexif⁴⁰ et moi narratif⁴¹) et une forme identitaire attribuée par autrui (moi nominal⁴² et moi socialisé⁴³). Ces figures du moi peuvent ne pas se correspondre et s'accorder ou non.

Dans un autre ouvrage, il explique que les identités sont en crise⁴⁴. Si les formes antérieures d'identification (culturelle et statutaire) ont perdu en légitimité, aucune des deux nouvelles formes (réflexive et narrative) n'est parvenue à s'imposer comme « le pivot d'une nouvelle configuration

³⁸ Dubar Claude, La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, collection U, éditions Armand Colin (3^{ème} édition 2002).

³⁹ Cf. première partie de l'ouvrage intitulée « Socialisation et construction sociale de l'identité » qui dresse un large panorama des théories existantes en sciences sociales, de la psychologie à la sociologie en passant par l'anthropologie.

⁴⁰ Forme réflexive : « fondé sur l'introspection et la recherche d'un idéal moral qui consiste à rechercher, argumenter discuter et proposer des définitions de soi-même » et dont l'enjeu est de parvenir à une unité morale de la personne (recherche d'une cohérence avec des valeurs, des principes).

⁴¹ Forme narrative (en référence à Paul Ricoeur) : Plus individualiste et entrepreneuriale, cette forme d'identité repose sur le projet de vie et l'action dans le monde à partir desquels l'individu se définit. L'enjeu est de parvenir à une forme « d'unité narrative de l'existence ». « L'identification est celle d'une histoire tournée vers l'extérieur (actions avec les autres) à travers les réalisations pratiques. Elle est inséparable d'une visée éthique, d'un idéal de réalisation de soi. »

⁴² Forme culturelle : c'est le moi hérité soit une forme identitaire qui permet de désigner les individus à partir de « leur place dans la lignée des générations et leur position sexuée dans les structures de parenté. »

⁴³ Forme statutaire : c'est le résultat d'une stratégie identitaire car le statut n'est pas donné mais acquis. « Il doit se mériter par la réussite d'épreuves sanctionnées par le pouvoir politique » et nécessite l'apprentissage « d'un code de comportement, d'une nouvelle manière de faire, de dire, de penser... »

⁴⁴ Dubar, Claude. La crise des identités, l'interprétation d'une mutation, collection le lien social, éditions PUF (2^{ème} édition 2003).

historique ». L'auteur reconnaît cependant qu'il existe des formes dominantes selon les lieux et les époques.

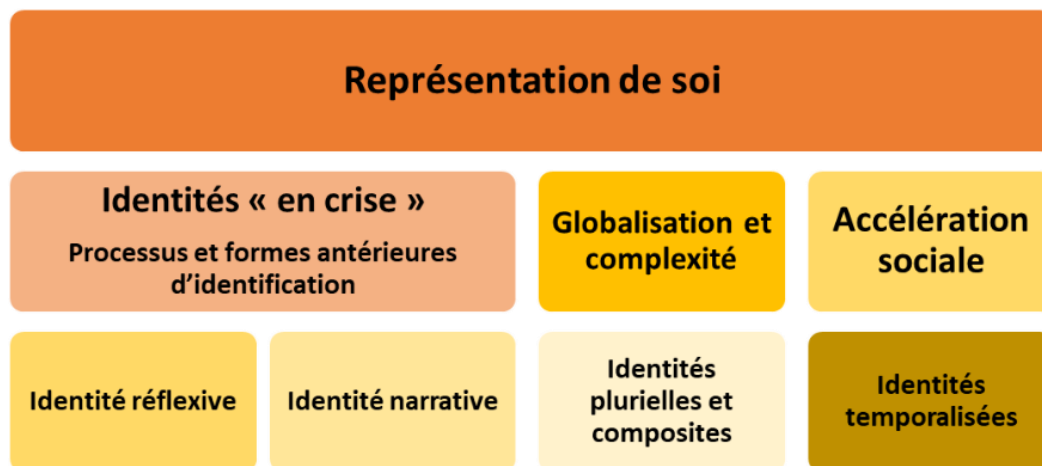
Ainsi, l'identité d'un individu correspondrait à une configuration identitaire singulière plus ou moins stable et cohérente en raison de la diversification des modes d'identification et des formes d'identification dans un monde où l'existence se pluralise et le changement s'institue.

Pour Claude Dubar, cette crise des identités (à la fois une crise du lien social et une crise existentielle) complexifie la « gestion identitaire » faite par les individus : actualisations de l'image de soi et des autres, arbitrages, médiations, ajustements...

Des identités « situatives »

Pour Hartmut Rosa, ces crises multiples s'expliquent par le processus d'accélération (accélération technique, accélération du changement social et accélération du rythme de la vie) qui traverse nos sociétés dans la modernité tardive⁴⁵ et se traduit par une augmentation des contingences, de la complexité et de la dynamisation. L'accélération sociale met à mal les processus de socialisation car le temps ne permet plus aucune forme d'appropriation. Elle permet d'expliquer le blocage de la reproduction symbolique de la société⁴⁶ et la production « d'identités situatives », c'est-à-dire à la fois composites (processus relationnel) et temporalisées (processus biographique) (diapo n°4).

La représentation de soi dans le monde moderne (synthèse Dubar-Rosa) (diapo n°4)



Dans un second ouvrage⁴⁷, Hartmut Rosa explique que l'accélération sociale a pour corollaire l'aliénation. Il propose de réinterpréter la théorie critique à l'aune de la dimension temporelle.

⁴⁵ Rosa Hartmut, Accélération, Une critique sociale du temps, éditions La découverte (2013)

⁴⁶ Crise de la pensée chez Touraine et crise des fondements chez Morin

⁴⁷ Rosa Hartmut, Aliénation et accélération, Vers une théorie critique de la modernité tardive, éditions La découverte (2014)

Pour l'auteur, l'accélération sociale remet en question la construction d'un monde vécu de manière communicationnelle (Jurgen Habermas) et la démocratie délibérative nécessaire pour faire société. Les images ont remplacé les mots, « devenus trop lents dans la modernité tardive ». Or, *l'identité est « le résultat d'une double opération langagière de différenciation [l'autre] et de généralisation [le même]⁴⁸ »*.

L'accélération sociale change également les conditions de la reconnaissance sociale (Axel Honneth). Dans les sociétés capitalistes de la modernité tardive, la reconnaissance sociale ne repose plus sur la position (identité statutaire) mais sur la performance (contingente et toujours remise en question par la compétition). Or, *le processus relationnel est fondé sur la reconnaissance au sein des systèmes d'action⁴⁹*.

Ainsi, l'accélération sociale serait à l'origine d'une distorsion des structures de la communication et de la reconnaissance sociale mais pour Hartmut Rosa, il s'agit aussi d'une « distorsion de la relation au monde, aux autres et à soi-même ». Les individus ne parviennent plus à faire coïncider le temps de la vie quotidienne avec le temps de l'existence et le temps historique. Cette désynchronisation entraîne un besoin croissant de régulation, de coordination et de (re)synchronisation qui conduit à l'aliénation (par rapport à l'espace, aux choses, au temps, aux actions, aux autres et à soi-même).

Il s'interroge : « Comment réintégrer **le récit de de l'existence** dans un passé riche de références et un futur porteur de sens ? »

III. Pourquoi la question de l'attractivité se pose-t-elle plus particulièrement dans l'ESS en Grand Est ?

L'ESS : des besoins en recrutement qui vont s'accroître d'ici 2030

Pour répondre à cette question, nous allons commencer par présenter une série de chiffres qui montrent que l'ESS occupe une place non négligeable dans l'économie du Grand Est et de la Moselle (diapos n°5 et 6).

⁴⁸ Dubar Claude, la crise des identités. Opus cit. Il reprend le paradoxe du même et de l'autre qui varient selon les lieux et les époques en référence à Paul Ricoeur (*Soi-même comme un autre*).

⁴⁹ Dubar Claude, La socialisation. Opus cit.

Les chiffres clés de l'ESS en Région Grand Est (diapo n°5)



10 262 entreprises dans l'ESS / 7,45 % des entreprises en Grand Est
15 562 établissements dans l'ESS / 8,79 % des établissements en Grand Est



215 793 emplois dans l'ESS / 11,35 % des emplois en Grand Est
171 008 EQTP dans l'ESS / 10,58 % des EQTP en Grand Est



5 438 629 346 € de rémunérations brutes versées dans l'ESS
Soit 9,82 % de la masse salariale brute versée en Grand Est

ORESS Grand Est d'après Insee Flores 2019

Les chiffres clés de l'ESS en Moselle (diapo n°6)



1 347 entreprises dans l'ESS / 6,35 % des entreprises en Moselle
2 228 établissements dans l'ESS / 7,89 % des établissements en Moselle



35 159 emplois dans l'ESS / 11,05 % des emplois en Moselle
28 468 EQTP dans l'ESS / 10,52 % des EQTP en Moselle

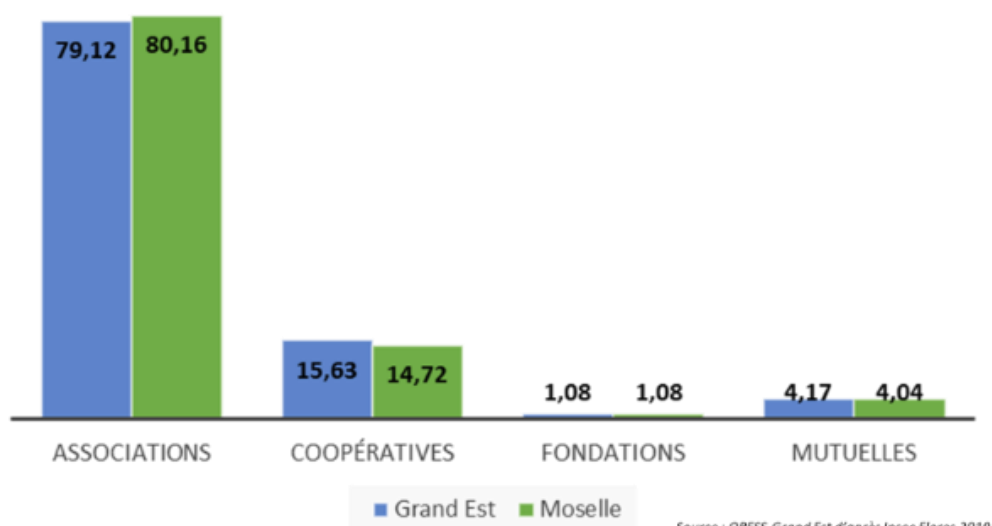


925 746 081 € de rémunérations brutes versées dans l'ESS
Soit 10,05 % de la masse salariale brute versée en Moselle

ORESS Grand Est d'après Insee Flores 2019

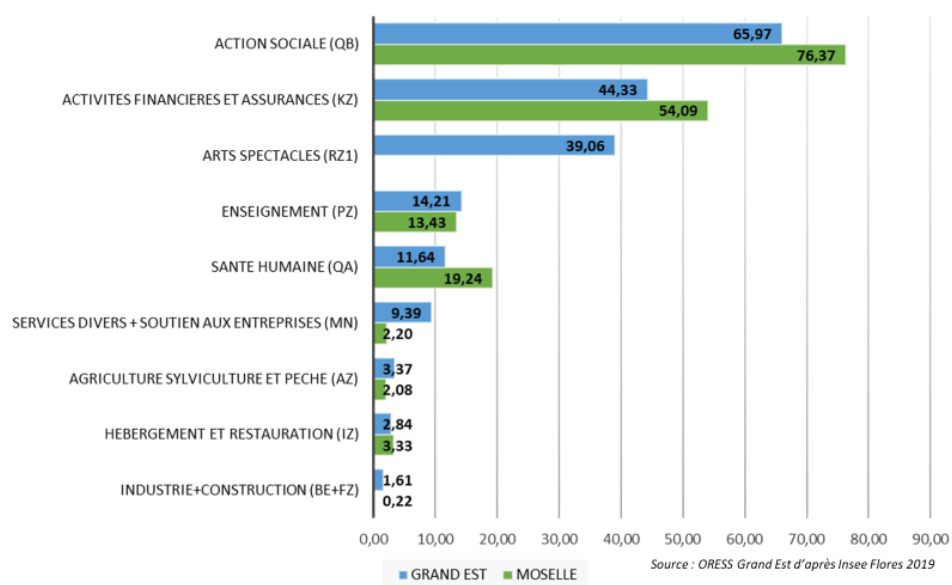
L'ESS est un mode d'entreprendre et de développement économique qui comprend 5 familles juridiques (diapo n°7) et se déploie dans de nombreux secteurs d'activité.

Les familles juridiques de l'ESS en Grand Est et en Moselle (diapo n°7)

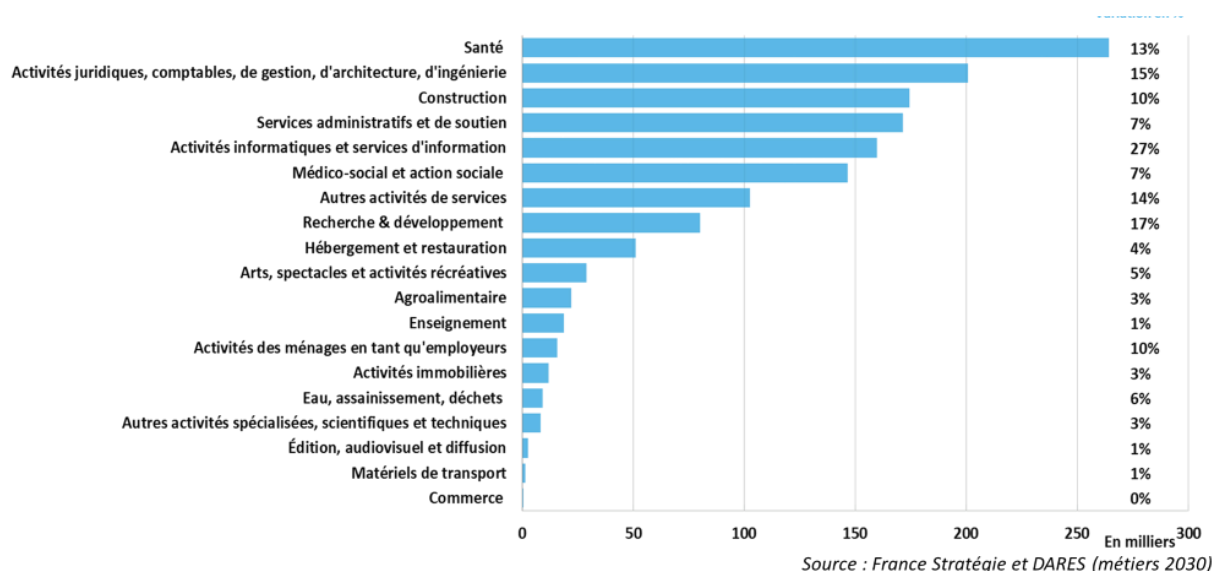


L'ESS pèse particulièrement dans les secteurs et métiers en tension (**diapo n°8**).

Part de l'ESS dans l'emploi par secteur d'activité en Grand Est et en Moselle (diapo n°8)

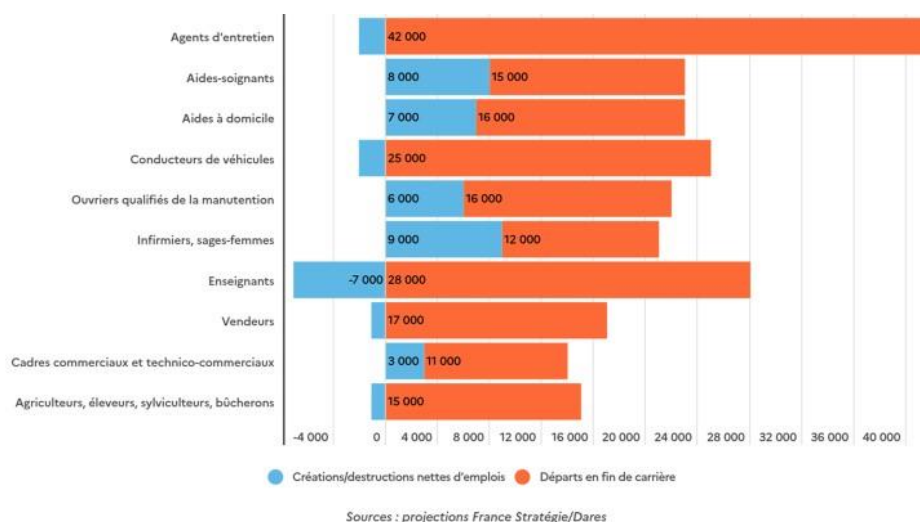


Ces secteurs seront aussi les plus créateurs d'emploi au cours des 10 prochaines années (diapo n°9)



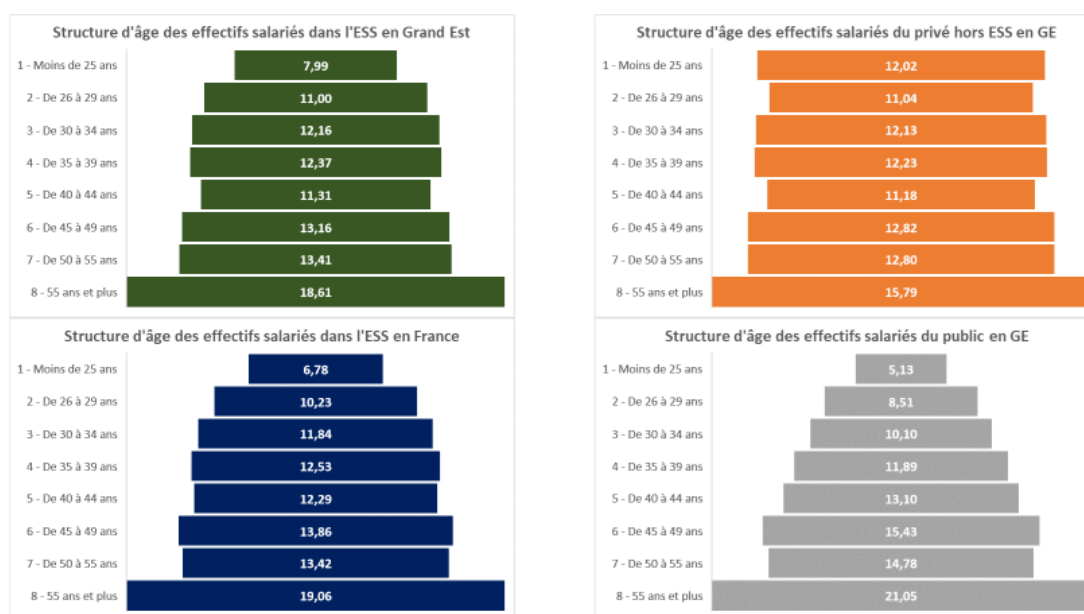
Une estimation des besoins en recrutement a été réalisée par France Stratégie et la Dares pour la région Grand Est. Elle propose un classement des 10 métiers qui rencontreront les plus forts besoins en recrutement d'ici 2030, en tenant compte du nombre d'emplois créés ou détruits, du nombre de départ à la retraite et du nombre de jeunes entrant sur le marché du travail (diapo n°10).

Les 10 métiers plus en tension en Grand Est d'ici 2030 (diapo n°10)



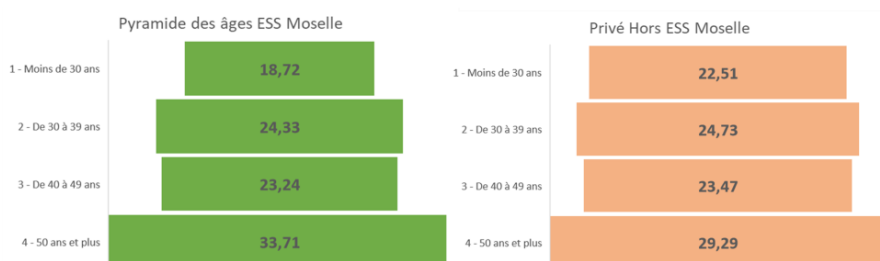
En Grand Est, l'ESS confrontée à un vieillissement de sa population plus important que la moyenne nationale. La pyramide des âges est plus déséquilibrée que dans le reste du secteur privé.

Pyramides des âges comparées de l'ESS (France et Grand Est) avec le reste de l'économie (diapos 11)



Source : ORESS Grand Est d'après Insee DADS 2019

Pyramides des âges comparées de l'ESS avec le reste du secteur privé en Moselle (diapo 12)



Source : ORESS Grand Est d'après Insee DADS 2019

Notons enfin progression de l'emploi plus faible que dans l'ESS en France.

Evolution de l'emploi dans l'ESS en France et en Grand Est de 2010 à 2021 (diapo n°13)

Emplois dans l'ESS	Solde net 2017_2021	Evol 2017_2021 en %	Solde net 2010_2021	Evol 2010_2021 en %
08_ARDENNES	-183	-2,53	23	0,33
10_AUBE	162	1,90	488	5,96
51_MARNE	-404	-2,43	-287	-1,74
52_HAUTE-MARNE	88	1,94	216	4,90
54_MEURTHE-ET-MOSELLE	230	0,89	480	1,86
55_MEUSE	241	5,06	609	13,83
57_MOSELLE	-323	-0,94	9	0,03
67_BAS-RHIN	1914	5,01	855	2,18
68_HAUT-RHIN	293	1,03	958	3,46
88_VOSGES	110	1,09	241	2,44
GRAND EST	2127	1,19	3592	2,03
FRANCE ENTIERE	62552	3,02	106710	5,26

Source : ORESS Grand Est d'après URSSAF 2010_2021

Ainsi, s'interroger sur l'attractivité des métiers dans l'ESS ici et maintenant semble une question pertinente au regard des besoins en recrutement qu'elle rencontre actuellement et qui vont s'accroître dans les années à venir. Mais cette question mérite aussi d'être repensée à la lumière de notre exposé sur le travail et la problématique de l'attractivité.

L'ESS en retard sur la question RH

Si l'ESS est à la fois « un monde d'engagement et un monde de travail⁵⁰ », force est de constater que cette dualité est loin d'être une évidence pour toutes les structures.

Le sentiment très fort d'appartenance au premier (dimension politique de l'ESS⁵¹ / « identité revendiquée ») tend à lui faire « oublier » le second (dimension économique⁵² / « identité attribuée ») et peut même entrer en conflit avec celui-ci⁵³. Ce conflit peut aussi exister en interne. Dans un ouvrage récent, Thimothée Duverger⁵⁴ rappelle les tensions inhérentes à cette dualité mises en évidence à travers le « quadrilatère coopératif » d'Henri Desroche. Ainsi, la difficulté pour un certain nombre de structures à se considérer « comme des entreprises » est aussi une difficulté à penser le travail⁵⁵, l'organisation du travail⁵⁶ et les ressources humaines⁵⁷.

Alors, que dire de l'attractivité « des métiers » dans l'ESS ? Dans quelle mesure l'ESS est-elle préparée pour répondre au défi de l'attractivité ?

Pour répondre à ces questions, nous avons repris les points saillants mis en évidence par les auteurs auxquels nous venons de faire référence dans un argumentaire en deux parties qui traite du recrutement (attractivité pour les candidats) et de la fidélisation (attractivité pour les salariés déjà présents). Dans le cadre de ce travail, nous n'avons pas trouvé suffisamment d'éléments pour parler de l'intégration (attractivité pour les nouveaux arrivants).

Quelle attractivité pour les candidats à l'emploi ?

Image de l'ESS : l'ESS reste méconnue ou mal connue

Bien que reconnue par la loi du 31 juillet 2014, la définition juridique de l'ESS ne fait pas l'unanimité. En effet, l'ESS est plurielle et il existe aujourd'hui encore de multiples acceptions. Une récente étude

⁵⁰ Cottin-Marx Simon, Sociologie du monde associatif, collection repères, éditions La Découverte (2019)

⁵¹ Laville Jean-Louis et al. , Mouvements sociaux et économie solidaire, collection solidarité et société, éditions Desclée de Brouwer (2017)

⁵² La définition juridique de l'ESS par la loi du 31 juillet 2014 la définit avant tout comme une économie. Pour Simon Cottin-Marx, c'est aussi cette dimension qui explique l'intérêt croissant des pouvoirs publics.

⁵³ Claude Dubar explique que pour être incorporées et assumées, ces identités attribuées doivent être reconnues comme légitimes par les acteurs eux-mêmes.

⁵⁴ Duverger Thimothée, L'économie sociale et solidaire, collection repères, éditions La découverte (2023)

⁵⁵ Hély Matthieu, Quelle place pour les travailleurs associatifs dans « le monde d'après », RECMA 2022/2 n°364

⁵⁶ Combes-Joret, Monique, et Laëticia Lethielleux. « IX. L'organisation du travail : l'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire », Amina Béji-Bécheur éd., GESS. Gestion des Entreprises Sociales et Solidaires. EMS Editions (2018)

⁵⁷ Cottin-Marx, C'est pour la bonne cause, Les désillusions du travail associatif, Editions de l'Atelier/Editions Ouvrières (2021)

montre que l'ESS reste méconnue ou mal connue du grand public : 65 % des Français ne savent pas ce qu'est l'Economie sociale et solidaire, dont 42 % ne le savent « pas du tout »⁵⁸.

Image métier : un manque de lisibilité

Pour Matthieu Hély, les branches professionnelles restent « des marqueurs identitaires plus significatifs que l'appartenance à la catégorie abstraite d'économie sociale et solidaire. » Cette proposition est surtout vraie pour les entreprises qui appartiennent à des secteurs déjà structurés. Pour les autres, en particulier les structures qui entrent dans la catégorie « non classés » de l'Insee, la question est plus délicate.

En effet, l'ESS à l'origine de nombreuses activités qui n'existaient pas auparavant et qui se sont professionnalisées au fil du temps, selon un mode itératif et expérimental. Le temps est nécessaire pour que les activités deviennent des métiers et que les entreprises s'organisent et structurent pour former un secteur d'activité⁵⁹.

Si le métier et l'image métier sont avant tout des questions sectorielles, on constate malgré tout l'existence de nombreux métiers transversaux dans l'ESS. Ces derniers utilisent des intitulés de postes génériques pour nommer des emplois aux réalités très différentes les uns des autres : coordinateurs, chargés de mission, chargés de projet, chargés de développement...

Notons qu'au-delà des intitulés « qui ne disent pas grand-chose » du travail réel, le jargon et les acronymes utilisés dans la rédaction des offres d'emploi ne facilitent pas l'ouverture de l'ESS à des candidats « non-initiés » en insertion ou en reconversion.

Quelle attractivité pour les salariés déjà présents ?

Des conditions d'emploi moins favorables que dans le reste de l'économie

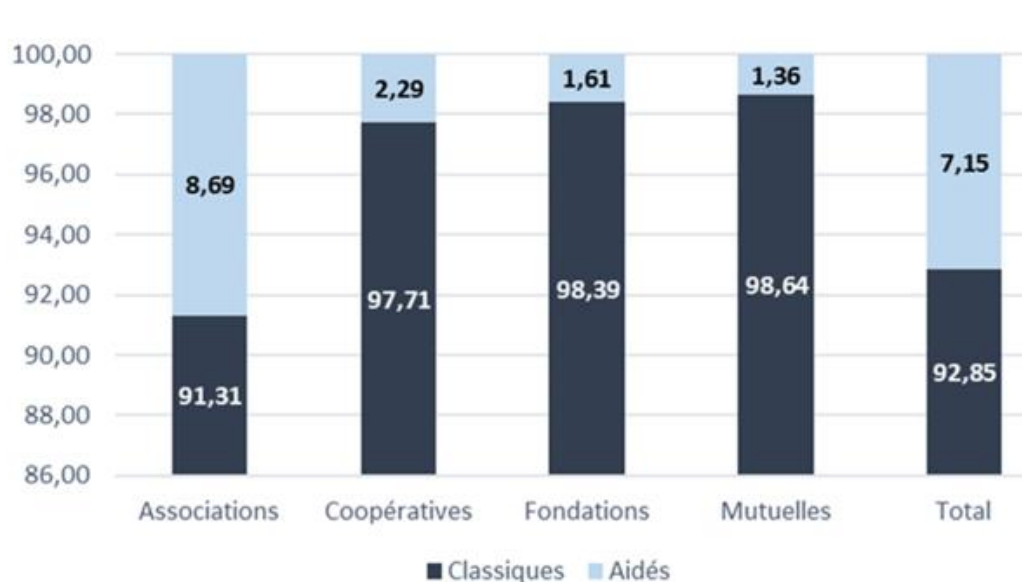
Les travaux de Simon Cottin-Marx et Matthieu Hély sont particulièrement éclairants⁶⁰. Ils décrivent un emploi plus précaire que dans le reste de l'économie, en particulier dans les associations, même si les auteurs reconnaissent d'importantes disparités selon les secteurs d'activité. Ils mentionnent notamment la « dénormalisation du CDI », les emplois « atypiques » (contrats aidés et services civiques), un emploi plus féminin que dans le reste de l'économie particulièrement concerné par des contrats à temps partiel, des horaires atypiques pour de nombreux métiers, « une rémunération plus faible de 18% environ à emploi égal ».

⁵⁸ <https://www.ess-france.org/les-francais-et-l-ess-une-etude-realisee-par-viavoice-pour-le-groupe-vyv>

⁵⁹ Secteur du handicap, secteur de l'Insertion par l'Activité Economique (IAE), secteur de l'Aide à la Personne

⁶⁰ Arguments présentés dans une série d'ouvrages et d'articles que nous n'énumérons pas ici.

Contrats classiques et contrats aidés dans l'ESS en Grand Est (diapo n°13)



Source : ORESS Grand Est d'après Insee Flores 2019

Type et durée des contrats dans l'ESS et le reste du secteur privé en Grand Est par secteur d'activité (diapo n°14)

Part des emplois en CDI	ESS	Dont		Privé Hors ESS	Dont	
		TC	TP		TC	TP
B01 - Agriculture Sylviculture Pêche (AZ)	NA	NA	NA	81,52	64,19	35,81
B02 - Industries (BE) + Construction (FZ)	80,62	93,78	6,22	90,36	94,14	5,86
B03 - Commerce (GZ)	NA	NA	NA	86,77	79,13	20,87
B04 - Hébergement et restauration (IZ)	73,50	76,20	23,80	82,25	62,60	37,40
B05 - Activités financières et d'assurances (KZ)	NA	NA	NA	90,98	84,99	15,01
B06 - Soutien aux entreprises (MN)	65,60	76,71	23,29	87,08	72,44	27,56
B07 - Enseignement (PZ)	74,67	72,47	27,53	65,08	72,86	27,14
B08 - Santé Humaine (QA)	91,30	69,36	30,64	91,21	73,24	26,76
B09 - Action Sociale (QB)	72,66	61,90	38,10	83,17	57,60	42,40
B10 - Arts, spectacles (RZ1)	89,29	65,03	34,97	NA	NA	NA
B11 - Sport et loisirs (RZ2)	70,50	58,87	41,13	NA	NA	NA
B12 - Non classé (94.99Z)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
B13 - Activités diverses (HZ+LZ+JZ+OZ+RU sauf RZ et 94.99Z)	75,84	71,29	28,71	84,25	86,92	13,08
Total général	74,32	65,57	34,43	87,32	83,42	16,58

ORESS GRAND EST d'après INSEE DADS 2019

Cette précarité peut s'expliquer par les modèles économiques des entreprises de l'ESS : incertitude des financements pour les associations, non lucrativité ou lucrativité limitée qui se traduit par une absence de « marge » susceptible de financer une politique RH et salariale attractive.

Aujourd'hui, les associations (76,12% des établissements et 76,89% des emplois dans l'ESS en Grand Est) sont confrontées à l'évolution des modalités de financement par les pouvoirs publics⁶¹. La diminution des subventions au profit du développement des appels à projets et de la commande

⁶¹ Tchernonog Viviane et Prouteau Lionel, Le paysage associatif français. Mesures et évolutions, Hors-Série Jurisassociations 3ème édition, Juris Editions Dalloz (2019)

publique augmente les contraintes et se traduit par une rationalisation des activités qui contribue à la dégradation des conditions de travail et favorise les conflits d'identité et de valeurs⁶².

Des conditions de travail source de « désillusions⁶³ »

Ce travail « entre engagement et salariat » est à la fois une source de motivation et de « désillusions », en raison des nombreuses contractions qui traversent l'ESS, en particulier des valeurs affichées qui ne se reflètent pas toujours dans les pratiques⁶⁴. De plus, pour Simon Cottin-Marx « la substituabilité du travail réalisé [par des salariés, des bénévoles, des volontaires] participe à la dénégation de la qualification ».

A l'idéal jamais atteint⁶⁵ sont parfois associées des missions au périmètre flou voire très large qui peuvent être source d'usure et de déception (à l'image du tonneau des danaïdes) puisque le travail réalisé n'est jamais un travail fini. Abstrait, le travail est aussi invisible dans de nombreuses structures (entreprises « non classées » par l'Insee qui échappent à la catégorisation, secteurs émergents).

Comme le souligne Matthieu Hély, l'organisation du travail dépend de la taille des établissements **(diapo n°15)** mais aussi des secteurs d'activité, plus ou moins structurés selon leur ancienneté. Les données dont nous disposons montrent que dans l'ESS, le taux d'encadrement est plus faible que dans le reste du secteur privé **(diapo n°16)**. Or, les travaux portant sur le secteur des services à la personne ont mis en évidence le rôle-levier de l'encadrement intermédiaire dans l'attractivité des métiers.

Dans de nombreux établissements, les outils permettant de lire le travail prescrit (référentiels métiers, fiches de postes, les process de travail), le travail réel (les situations de travail, les compétences détenues ou développées par les personnes) et le travail réalisé (critères sur la qualité du travail) manquent incontestablement.

La taille des établissements dans l'ESS explique aussi la faiblesse du dialogue social et les perspectives d'évolution professionnelle limitées en interne. La structuration moins avancée d'un certain nombre de secteurs limite quant à elle les perspectives d'évolution externes.

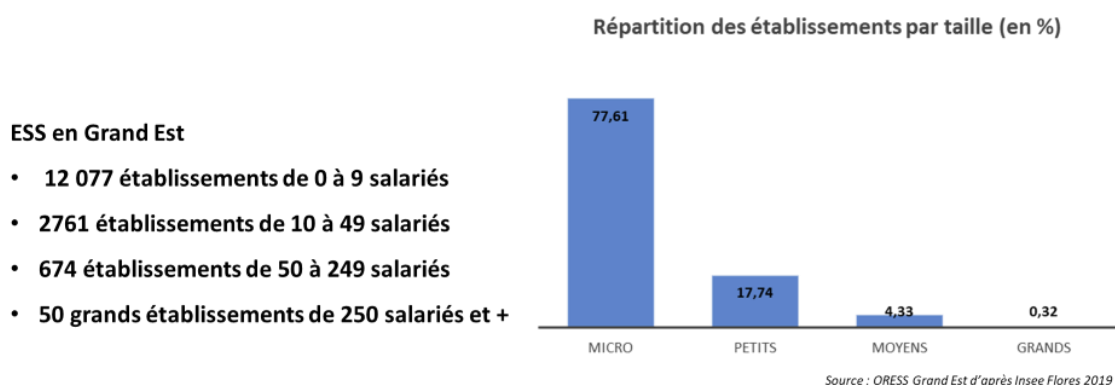
⁶² Rousseau François, « Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives », Revue internationale de l'économie sociale, partie 1 (2002) et partie 2 (2003)

⁶³ Cottin-Marx Simon. Opus cit.

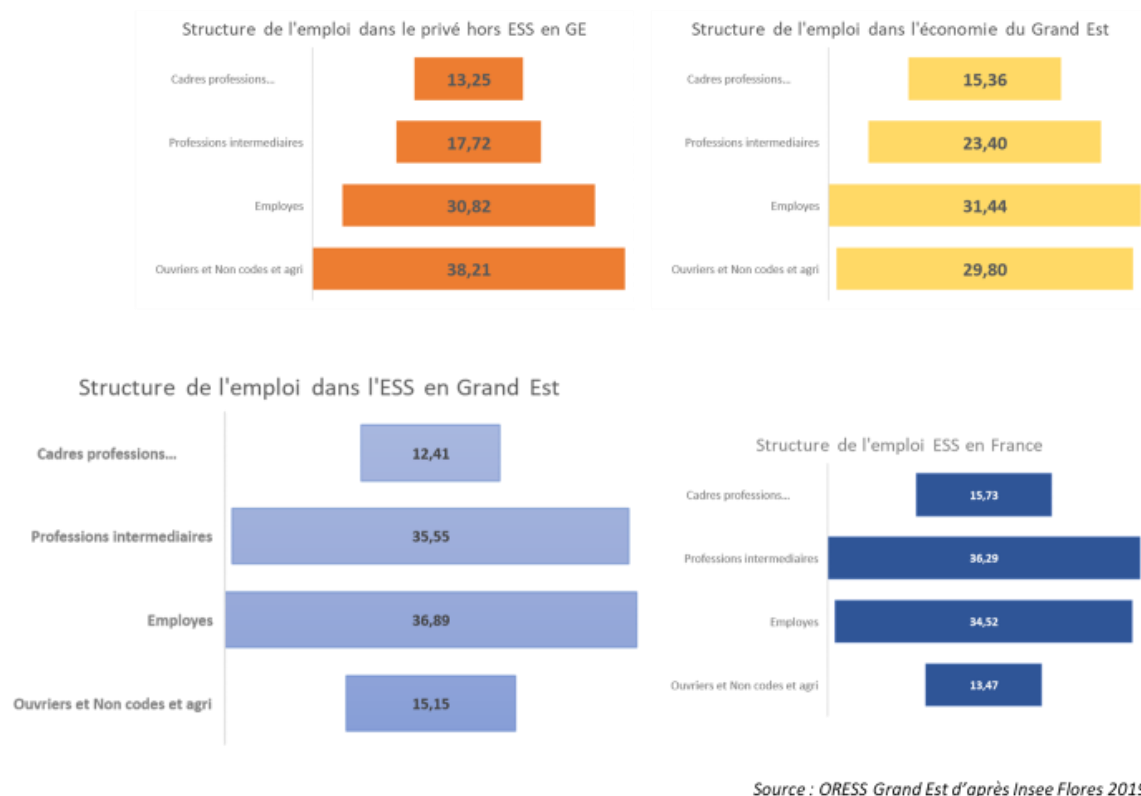
⁶⁴ Relevé par Simon Cottin-Marx et Matthieu Hély dans les travaux cités mais également par Gilles Herreros dans La violence ordinaire dans les organisations, Plaidoyer pour des organisations réflexives aux éditions ERES (2018)

⁶⁵ Justice, solidarité, lutte contre la pauvreté

La tailles des établissements dans l'ESS en Grand Est (diapo n°15)



Structures comparées de l'emploi dans l'ESS (en France et en Grand Est) et le reste de l'économie en Grand Est (diapo n°16)



L'ESS : un potentiel pour attirer les actifs et les nouvelles générations

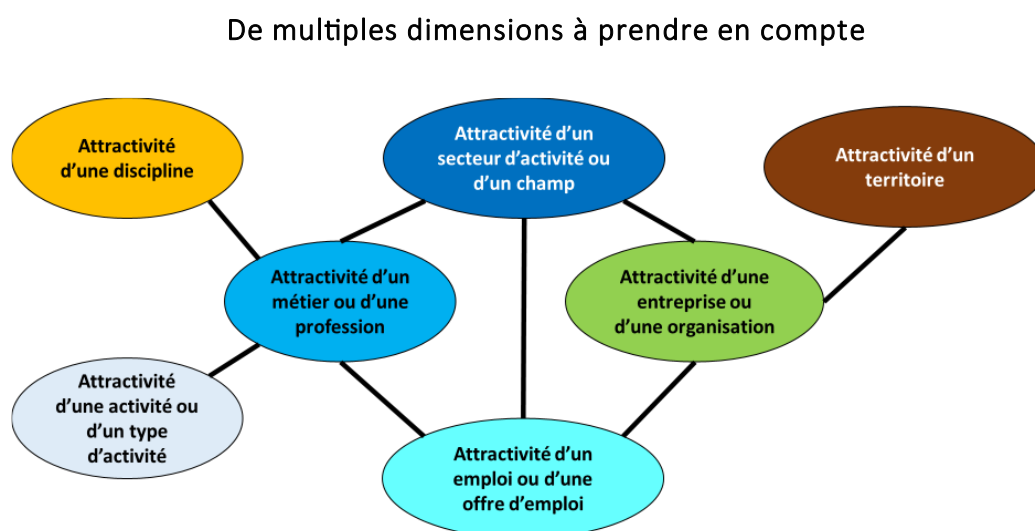
L'ESS est une économie qui a du sens mais un sens qui reste à définir pour chacun au fil de sa trajectoire. Elle est *un monde d'engagement et de travail* (Cottin-Marx 2020) confronté au *défi de l'identité* (Duverger 2023) dans une société en transition qui s'accélère.

L'ESS dispose cependant de solides atouts pour attirer les actifs et les nouvelles générations. Inscrite dans un processus historique, l'ESS propose un projet de société qui dispose « *d'un passé riche de références* » et offre de nombreuses perspectives pour que notre « *futur [soit] porteur de sens* » (Rosa 2010). Elle est aussi une économie de proximité qui permet « d'entreprendre le territoire⁶⁶ » pour que chacun puisse « habiter le monde⁶⁷ », c'est-à-dire retrouver une relation « résonante⁶⁸ » avec le monde, les autres et soi-même.

Ainsi, il pourrait exister une identité de champ qui permettrait de renforcer la cohésion entre les familles et les secteurs (sentiment d'appartenance commun et partagé) et d'apporter un « supplément d'âme » aux identités professionnelles. Le travail que nous avons réalisé sur les identités nous a montré que le processus biographique se nourrit autant du projet que de la pratique. Le chantier est donc ouvert pour définir collectivement ce que *travailler autrement* pourrait signifier⁶⁹.

IV. Quelques perspectives

L'attractivité : de multiples dimensions à prendre en compte pour élaborer une stratégie globale



⁶⁶ Glemain Pascal et Bioteau Emmanuel (2015), Entreprises solidaires, L'économie sociale et solidaire en question(s), collection économie et société, Editions Presse Universitaire de Rennes (2015)

⁶⁷ Chia Robert. C.H. et Holt Robin. (2009), Strategy without design, The silent efficacy of indirect action, Cambridge University Press (2009)

⁶⁸ ROSA Hartmut, Résonance, Une sociologie de la relation au monde, éditions la découverte (2018)

⁶⁹ Dans le même article, Matthieu Hély (2022) cite Thomas Coutrot (2018) : « Les courants associationnistes, coopératifs ou autogestionnaires, qui prétendent mettre au cœur de leur projet la démocratisation du travail, n'ont jamais vraiment pensé ni expérimenté des modèles alternatifs, non hiérarchiques, d'organisation du travail ».

Attractivité d'un métier (image métier : prestige, nature des missions et des activités (dimensions technique et relationnelle), prérequis, modalités d'accès au métier, marché du travail)

🔗 **Attractivité d'un secteur d'activité** (image secteur : dynamisme, modernité, structuration du secteur, perspectives d'évolution et de mobilité interne-externe)

Attractivité d'un emploi (missions et activités, conditions de travail, conditions d'emploi, rémunération, responsabilités, niveau d'autonomie, positionnement dans l'entreprise...)

🔗 **Attractivité d'une entreprise** (image de l'entreprise : connue ou pas, réputation, projet, valeurs, culture, organisation, management)

🔗 **Attractivité du territoire d'implantation de l'entreprise** (image du territoire, cadre de vie, paysage, transports, services dynamisme économique, culturel, volontarisme en matière de DD ...)

De la nécessité d'une approche globale et systémique agissant sur les différents facteurs qui déterminent ensemble l'attractivité d'un métier⁷⁰

Des cibles



⁷⁰ Sellier, Michèle, et Alain P. Michel. « L'attractivité du métier d'enseignants en Europe : état des lieux et perspectives », *Administration & Éducation*, vol. 144, no. 4, 2014, pp. 45-52.

Des parties prenantes



Des pistes à explorer

- **Reconnaissance du travail réel par la (re)définition des emplois** (contenus, périmètres et intitulés)
- **Valorisation des compétences développées par la création de certifications** (en particulier pour les métiers émergents, les métiers aux contours flous et/ou souffrant d'un déficit d'image)
- **Adaptation de l'offre de formation aux réalités de métiers**
- **Structuration du secteur** (développement de l'encadrement de proximité)
- **Réflexion sur les métiers en évolution et sur l'organisation du travail** (enrichissement des métiers et amélioration des conditions de travail)
- **Réflexion sur le décroisement des métiers et des secteurs** (perspectives d'évolution)
- **Stratégie marketing des métiers** : image-métier / aspirations des personnes