

### 3/ Les résultats de l'enquête employeurs

#### ○ Trouver et gérer les compétences, un constat : « faire avec »

En questionnant les modes de recrutement des employeurs du Carladez, la pratique du « bouche à oreille » est largement majoritaire. Cette pratique est considérée comme plus facile, car les employeurs sont sûrs de connaître ou d'être informés des compétences des éventuels postulants. En ce sens ils ont une certaine peur d'élargir le secteur de prospection en passant par les structures officielles.

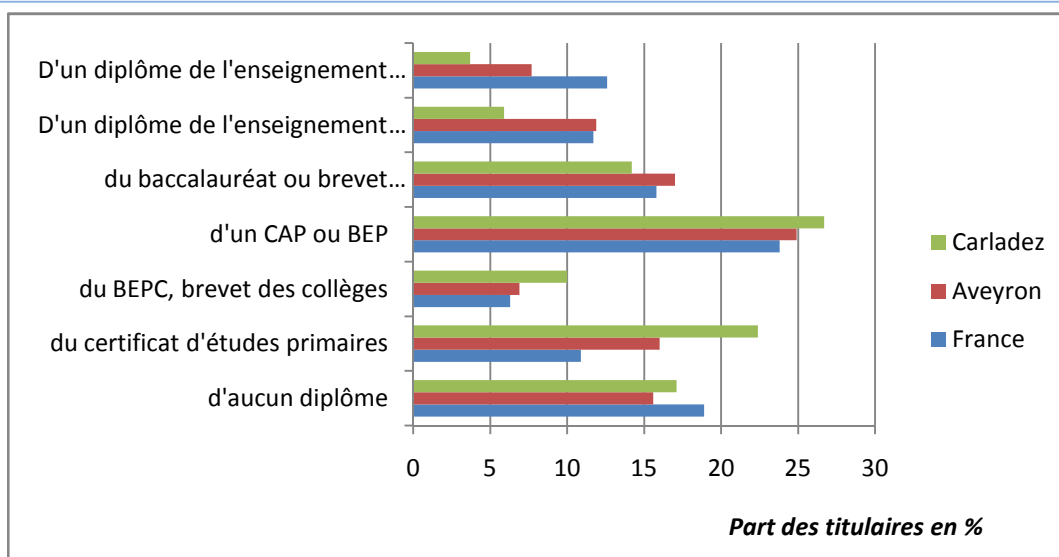
Par ailleurs le fait de s'adresser à des personnes issues du territoire vient du fait d'une certaine défiance envers la capacité du Carladez à pouvoir attirer des personnes extérieures : « ils voudront pas venir ».

Ce mode de recrutement a certaines limites, le local caractérisé par un faible niveau de qualification, ne peut fournir toutes les compétences dont les activités économiques ont besoin, ce qui a deux conséquences.

Tout d'abord, certains métiers sont en tension sur le territoire, le secteur de la mécanique peine à recruter, ainsi que celui du bâtiment, même en anticipant, en ayant par exemple recourt à l'apprentissage. Ensuite les activités industrielles présentes localement, en particulier EDF, ont du mal à recruter puis à fidéliser les cadres. Enfin le secteur de la santé souffre du faible attrait des campagnes pour les jeunes diplômés de la santé relevé au niveau national. En première ligne le besoin d'un réseau professionnel en soutien de leurs activités, et d'un décalage des pratiques entre « vieille école », de médecins/infirmiers installés depuis longtemps, et « nouvelle école », des jeunes praticiens en demande de mettre en œuvre leurs savoirs fraîchement acquis.

Ensuite, les facteurs incitant à l'embauche au local, pousse les employeurs à préférer salarier quelqu'un « qu'on connaît », plutôt qu'en fonction de ses compétences professionnelles. Cette pratique a un coût économique pour les employeurs, celui de l'effort fait en conséquence sur la formation interne.

#### Répartition de la population non scolarisée de 15 ans ou plus, selon le diplôme le plus élevé en 2009



\*Source : INSEE recensement de la population 2009

- **Une gestion des ressources humaine « au fil de l'eau »**

Cette question particulière de l'embauche illustre une gestion générale des ressources humaines au caractère parfois « patriarcal ». La relation aux salariés dans ces TPE, se fait de façon informelle, presque amicale dans certaines entreprises, et jamais formalisée pour la très grande majorité des entreprises rencontrées. La politique de la « porte ouverte » (faisant référence à la porte du bureau du dirigeant) est évoquée par les chefs d'entreprise lorsqu'on leur demande comment sont réglées les éventuelles demandes des salariés et les conflits.

Cette pratique de la gestion des ressources humaines est commune dans les TPE, et fonctionne quand « tout se passe bien », certains dirigeants évoquent cependant des situations de crise avec leurs salariés, où ils se trouvent démunis et sans réponses face aux reproches de leurs salariés. Ces situations influent directement sur les conditions de travail des dirigeants et des salariés et sur la réalisation même du travail (manque de motivation, coopération dans l'équipe,...).

Comme l'ensemble de la question des ressources humaines, la politique salariale est peu évoquée comme une éventuelle réponse pour des établissements exprimant des difficultés de recrutement ou de fidélisation. Sur ce volet, ou sur une vision plus générale de valorisation des équipes, ou de politique d'entreprise formalisée envers ses salariés, seule une très forte minorité formule un « effort », qui est le même pour tous : la prise en charge des repas du midi.

Moins de 5 entreprises évoquent d'elles même un plan de formation pour leurs salariés, ou des journées de formation professionnelle mises en place au cours de l'année. Ces 5 entreprises font partie des plus importantes en taille, ou pour deux plus petites d'entre elles, le chef d'entreprises est jeune, et met en discours la formation professionnelle continue comme indispensable pour le bon fonctionnement de son activité.

A noter que l'éloignement des centres de formation départementaux est un frein considérable pour la valorisation de la formation professionnelle sur ce territoire, et ceci autant pour le dirigeant que pour ses salariés. Rodez concentre ainsi la majorité des structures proposant des formations continues, ou des actions ponctuelles de formation, hors le temps de trajet (1h30) oblige le dirigeant et/ou salarié à s'absenter une journée entière, voire à envisager un hébergement sur place. Le coût marginal de la formation professionnelle n'est donc pour une très grande majorité des dirigeants, pas envisageable, d'où une politique de formation pratiquée en interne et non formalisée.

Le caractère informel de la gestion des ressources humaines atteint également ses limites quand le dirigeant ne trouve pas de personnel localement, une question qui sera abordée dans le point suivant.

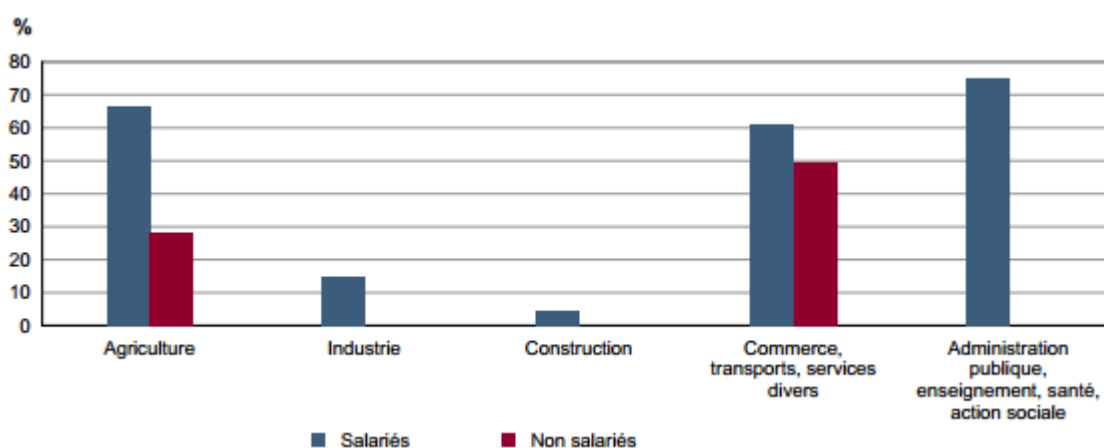
- **L'attractivité au cœur des problématiques d'emploi**

Au-delà de cette préférence des employeurs pour l'embauche de personnes locales, c'est l'attractivité du territoire en général qui freine parfois l'embauche ou la fidélisation de personnes extérieures.

C'est notamment le cas pour EDF ou un autre exemple flagrant, le collège, pour ces deux structures, qui peuvent pourtant utiliser l'outil des mutations internes, la faible attractivité du territoire est clairement un frein à leur activité, car la nomination sur le canton de Mur de Barrez est vécue pour certains comme une « punition ». Certains salariés ne peuvent d'ailleurs jamais constater de la véracité de leur vision du territoire car ils mettent en œuvre des stratégies de contournement (congrés maladie par exemple).

L'emploi du conjoint et surtout de la conjointe est un problème majeur pour attirer des personnes extérieures. En effet, le taux de féminisation des emplois salariés est plus faible en Carladez qu'en Aveyron et en France. D'autre part, les emplois proposés sont essentiellement dans le secteur des services, et plus particulièrement des services à la personne.

Taux de féminisation des emplois par statut et secteur d'activité en CARLADEZ



\*Source : INSEE recensement de la population 2009

Une des personnes interrogée, une chef d'exploitation non originaire du canton résumait : « la seule manière pour une femme d'arriver sur le canton c'est de créer son emploi, ou de se tourner vers les services à la personne mais les places commencent à être limitées ».

#### o **Comment faire venir des compétences pour du travail temporaire**

Cette problématique de l'attractivité s'applique d'autant plus pour le travail temporaire. Dans les secteurs de la construction et de l'agriculture en particulier, les chefs d'entreprise se trouvent démunis en cas de pic d'activité, ou de remplacement temporaire. Malgré la proximité d'Aurillac, les demandeurs d'emploi ne « montent » pas jusqu'au Carladez, en cause en particulier le coût des transports.