



**PAYS
DE LA LOIRE**

Contribution sur la question des difficultés de recrutements dans la région des Pays de la Loire

Septembre 2021

Préambule

Cette contribution fait suite à la saisine CESER de Madame la Présidente du Conseil Régional mais sera partagée avec tous les acteurs qui travaillent sur ces questions notamment Monsieur le Préfet de Région et les services déconcentrés de l'Etat, les autres partenaires sociaux et les opérateurs (cf. page suivante).

Contexte

Les difficultés de recrutement existent dans notre région. Elles sont le reflet d'une attractivité économique liée à des filières industrielles fortes et diversifiées, un fort développement du tertiaire et des zones touristiques dynamiques. Cette bonne santé économique se traduit par une croissance en hausse (sans que ce soit le seul indicateur), et un taux de chômage ayant retrouvé quasiment son niveau d'avant crise Covid. Les difficultés de recrutement ne sont pas nouvelles en région, elles ont d'ailleurs fait l'objet de nombreux dispositifs (Cap compétence, dynamique entreprise, 6 000 compétences, compétences 2020, etc.) Les immenses mutations en cours, numériques, technologiques et écologiques, accélèrent le besoin en compétences nouvelles qui concernent les entreprises ainsi que certaines administrations.

Certains secteurs restent fortement impactés par la pandémie: l'hôtellerie/restauration, la culture, etc.

Des travailleurs dont la relation au travail a changé

Les mentalités de représentation sur le travail ont changé. Depuis l'apparition du chômage de masse, les travailleurs du secteur privé se sont « habitués » à des phases de précarité. Ils ont intégré qu'ils ne pouvaient plus espérer faire toute leur vie professionnelle dans la même entreprise. En quelque sorte, et parmi d'autres évolutions, ils ont développé une forme de gestion libérale dans la relation avec le travail, en reflet du libéralisme dont beaucoup ont eu à souffrir. On ne saurait donc leur reprocher de quitter leur entreprise pour celle qui offre de meilleures conditions. La crise Covid n'a fait qu'accentuer ce phénomène.

Un monde en mutation : continuer à apprendre en travaillant

Les compétences demandées sont en perpétuelle évolution du fait de ces mutations. Il s'agit donc de permettre aux travailleurs de développer des capacités d'adaptation à des compétences qui, peut-être, n'existent pas encore. Les stratégies d'adaptation doivent être spécifiques pour les travailleurs les moins qualifiés. Du point de vue d'une entreprise ou d'une administration, il est toujours plus simple de développer les compétences des travailleurs en place, que de recruter. Une partie des solutions est détenue dans l'entreprise notamment par une démarche dynamique et volontaire de GEPP.

Les jeunes : un accès à l'emploi complexe

La situation des jeunes est encore plus singulière. Même si cette population n'est pas homogène (un monde sépare un jeune décrocheur et un diplômé bac +5), ils sont en moyenne davantage diplômés que par le passé.

Pour ces générations Y et surtout Z, le CDD et l'intérim, pour la stabilité sur une durée donnée, sont préférés à un CDI. Il faut considérer cela comme un fait sociologique dont on peut faire l'hypothèse qu'il s'atténue vers 30 ans surtout lorsque la famille s'agrandit. Prétendre le stigmatiser (jeunes = zappeurs) ou y mettre fin par de la contrainte n'est pas de nature à les intégrer davantage.

Le monde du travail ne leur fait pas de cadeau. Seulement à de rares exceptions près, l'entrée sur le marché du travail est longue et semée d'embûches.

Leur meilleur niveau scolaire les appelle vers des tâches plus complexes ce qui induit une demande, au minima, de polyvalences sur différents postes, et plus généralement d'évolution vers des fonctions supérieures et mieux rémunérées.

Le sens au travail, une demande commune

Dans les enquêtes que la CFDT a menées, le rapport au travail est positif. Les travailleurs exigent qu'il ait un sens. L'autoritarisme et les injonctions y sont dénoncées et la reconnaissance attendue. Cela suppose une grande attention aux facteurs humains dans chaque lieu de travail. Les démarches RSE (responsabilité sociétale des entreprises) permettent de travailler ces questions. Elles sont trop peu mises en place. Plus globalement, cette question, pour être travaillée correctement, doit faire l'objet de dialogue social et fonctionnel de bonne qualité.

Les trois principaux facteurs d'amélioration des questions de recrutements sont, pour la CFDT :

- La nature des postes (salaire, conditions de travail, sens au travail, avantages, etc.)
- Le développement des compétences sur le lieu de travail,
- La levée des freins périphériques à l'emploi.

Ces points seront développés dans la suite du document.

Schéma Circuit économie emplois compétences : un écosystème multifactoriel

Employabilité minimum

- Niveau socle de connaissance,
- Bonne pratique de la langue française,
- Confiance en soi,
- Absence de maladie (maladie, maladie du travail, addiction, etc.).

Motivations

- Choix personnel,
- Représentation des métiers (générée, connaissances, valeurs symboliques, etc.).

Compétences

- Formation initiale (lycée, apprentissage, etc.),
- Formation continue (dont démarches à l'intérieur de l'entreprise, GEPP, etc.),
- Formation des demandeurs d'emploi.

Freins dits périphériques

- Logement,
- Mobilité,
- Garde d'enfants, Freins numériques.

Entrée dans le poste

- Recrutement (RH, etc.),
- Visibilité des offres,
- Conditions d'intégration dans l'entreprise,
- Quelles perspectives d'évolution sur d'autres postes pour la motivation du recruté ?

Nature des postes

- Conditions de travail,
- Salaires,
- Sens au travail,
- Avantages,
- Nature du contrat (CDI, CDD, intérim, contrats précaires, etc.).

Emplois

- En nombre suffisant,
- Emplois durables (d'avenir, etc.),
- Situation géographique.

Pile économique

- Positionnement stratégique,
- Innovation (recherche, etc.)
- Investissement,
- Politique de filières (par filière, relations filières/CR/Etat en région, etc.).

La question des problèmes de recrutement n'est pas nouvelle. Elle apparaît comme étonnante dans un contexte de sortie de crise. Pour la CFTD, elle doit se traiter en agissant sur le circuit « économie emploi compétence » (que nous avons essayé de symboliser au plan régional). Tenter d'y répondre en ne pesant que sur un seul facteur signerait une incapacité à agir efficacement. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous proposons des pistes de solution dans les pages suivantes.

De nombreux acteurs régionaux agissent sur certains facteurs :

- Conseil Régional,
- Services déconcentrés de l'Etat en région et en département,
- Partenaires sociaux,
- - Organismes à gestion paritaire (OPCO, association Transition pro, ARACT, AGEFIPH),
- Opérateurs de l'emploi (dont Pôle Emploi),
- Chambres consulaires,
- Opérateurs de la formation (Education Nationale, Enseignement privé, Organismes de formation, etc.),
- Acteurs de l'observation et de l'animation territoriale (Cariforef, etc.),
- EPCI,
- Conseils départementaux,
- Monde associatif.

Pistes de solutions CFDT n°1 : Améliorer la nature des postes

Constats

Les emplois non pourvus sont très dépendants des facteurs « nature des postes » : conditions de travail, salaire, sens au travail, nature des contrats.

On constate une mobilité des travailleurs dont la nature des postes est fragile vers d'autres postes avec un avantage concurrentiel de leur point de vue.

Exemple :

- Départs du privé Ehpad vers l'hôpital public suite à la hausse des salaires du Ségur, qui démontre que la question salariale est importante,
- Dans la restauration, de nombreux travailleurs inoccupés durant la crise ont découvert que la nature des postes de l'industrie, de l'industrie agro alimentaire, de la logistique, etc. est moins contraignante et ont changé d'emploi (ce secteur doit se réinterroger très fortement sur la nature de ses emplois et sur ses formes de management).

Une montée de rancœurs notamment salariales où la faiblesse des rémunérations menace la cohésion de certains secteurs :

- Dans le 85, les négociations départementales sur les minimas sociaux sont au point mort dans la métallurgie ce qui rend certains métiers moins attractifs.
- Dans l'industrie navale, des bénéficiaires importants ont été redonnés aux actionnaires alors que des PSE ont été déclenchés.
- Dans le transport routier, le déficit actuel s'explique par la faiblesse des rémunérations au regard des conditions de travail exigeantes.

Les horaires, et plus largement l'organisation du travail participent grandement à la problématique des conditions de travail. Les travailleurs sont très sensibles à cet élément notamment les plus jeunes pour concilier vie pro et vie personnelle. Une réflexion doit se faire au cœur de l'entreprise, pour favoriser le dialogue social sur ces thèmes, et permettent de trouver des solutions intéressantes pour les employeurs et les salariés :

Exemple :

- Dans la Chimie, de nombreux 4/8 ou 3/8 sont peu attractifs même chez des gros donneurs d'ordre avec une rémunération satisfaisante.

Certaines entreprises font appels à d'autres pour certains domaines (gardiennage, logistique, ménage, sécurité, etc.) avec des contrats de sous-traitance à durée limitée, qui donnent lieu à d'après négociations de renouvellement et un fort changement des entreprises retenues. Même si les travailleurs sont repris, ils sont maintenus dans des conditions de faible attractivité. Faut-il s'étonner que les postes deviennent difficiles à pourvoir ?

La nature des postes joue beaucoup sur le plus ou moins fort turn-over. Il ne s'agit pas seulement de recruter sans fin, mais de fidéliser les travailleurs dans l'entreprise ou l'administration.

Le recours à l'intérim est massif. Cette solution est plus fluide du point de vue de l'entreprise (il est vrai que les fluctuations de marché sont importantes), son revers est qu'elle ne permet pas de s'attacher les compétences, ni de consolider l'attachement à l'entreprise. A cela s'ajoute la volonté de certains travailleurs à être mobile, en multipliant les contrats intérimaires. Par ailleurs, dans certains territoires, il n'est pas possible, faute de candidats :

Exemple :

- Dans certains abattoirs de volailles, les intérimaires sont appelés en masse (près de 50%), dans la chimie énergie, en Mayenne (+de 10 %)
- Dans le nord Sarthe, le recours à des intérimaires semble difficile.

Certains secteurs dépendent de commandes publiques mais les critères des appels d'offre pèsent négativement sur les conditions de travail (horaires, temps incomplets) et/ou de rémunération.

Exemple :

- Dans l'animation, un secteur touché par les stop and go dus à la crise, multiples freins sur les appels d'offre (paperassiers, etc.), les salaires bas, les temps incomplets, les difficultés de certifications, etc.
- Dans le transport scolaire, les temps incomplets et les faibles rémunérations restent la règle. Les formations massives à des permis de conduire de cars, sur des fonds publics et/ou mutualisés ne suffisent à l'évidence pas (beaucoup ont été financés).

La question du handicap peut elle aussi intervenir. Certains handicaps sont la conséquence du travail, et il s'agit de les éviter dans le double intérêt du travailleur et aussi de l'entreprise (le poste devient alors non pourvu) ce qui nécessite la présence de professionnels (dont des ergonomes) et une bonne qualité de dialogue social,

Exemple :

- Certaines entreprises invitent maintenant leur salariés à déclarer leurs troubles en vue d'une reconnaissance, ce qui ne se faisait pas par le passé.

Mais la personne en situation de handicap dès la naissance, peut aujourd'hui trouver parfois sa place sur des emplois de faible niveau de qualification.

Exemple :

- Dans l'industrie de la pharmacie, des postes existent qui permettent un travail digne pour des personnes en situation de handicap mental léger.

Des migrants arrivent sur notre territoire et occupent des postes peu attractifs. Il ne faut pas les stigmatiser mais au contraire reconnaître leur engagement dans des filières où ils apportent une aide essentielle (aide à nos aînés en EHPAD, alimentation dans le maraîchage ou l'arboriculture, etc.).

Préconisations CFDT

- Travailler des préconisations dans le cadre des dialogues sectoriels, en lien avec l'ARACT pour permettre aux entreprises de se comparer en terme de nature de postes.
- S'intéresser à des indices de turn-over pour faire la part, dans un métier donné de ce qui relève de la nature des postes ou d'autres facteurs.
- Consacrer une plus grande part de la valeur ajoutée à la reconnaissance salariale via des négociations dans chaque entreprise mais aussi via des négociations départementales sur les minimas conventionnels.
- Impliquer davantage les travailleurs dans le dialogue social d'entreprise, de branches représentées en région ou d'administration pour améliorer les facteurs de nature de poste.
- Travailler dans les entreprises le sentiment d'appartenance, le sens au travail, l'accueil des nouveaux embauchés. Y étudier les enjeux de la mobilité pour faciliter l'accès à l'emploi.
- Améliorer les conditions de travail en particulier celles des métiers en tension.
- Pour les collectivités, améliorer la nature des appels d'offre pour privilégier la qualité.
- Sur la situation des personnes en situation de handicap, travailler ces question en lien avec l'Agefiph.
- Pour les migrants, continuer le travail de repérage et de montée en compétences notamment avec l'aide des associations.

Remarques :

Double effet, cercle vertueux sur la reconnaissance des personnes et la stabilité des entreprises/filières et secteurs).

Pistes de solutions CFDT n° 2 : Améliorer l'adéquation entre l'offre de formation et les besoins

Constats

- Difficultés à avoir le nombre de formations qui conviennent aux besoins (exemple de la FAL dont l'organisme de formation refuse des candidats du fait d'insuffisance de financement par le Conseil Régional).
- Travail important déjà mené avec certains secteurs dans le cadre des dialogues sectoriels pour préciser les besoins. Mais la politique de filières, qui relève du monde économique, ne rentre pas toujours en relation avec le monde EFOP.
- Remarquable travail d'observation par la Cariforef et certains observatoires de branches qui restent sans doute sous employés.

Préconisations CFDT

- Desserrer la contrainte des appels d'offre aux organismes de formation pour une plus grande réactivité.
- Augmenter certains financements (en tenant compte des critères de nature de poste [piste n°1]).
- Mettre davantage en relation le développement économique et les questions emploi formation comme cela a commencé à être fait dans les CLEFOP.

Pistes de solutions CFDT n° 3 : Augmenter le nombre de salariés en formation continue

Constats

- Le plus sûr moyen de ne pas avoir de difficultés de recrutement, c'est de maintenir et de faire évoluer les compétences au sein de l'entreprise ou l'administration.
- Très grande hétérogénéité des bénéficiaires de formation continue (formations qui continuent à profiter à ceux qui sont déjà les plus formés et ce, malgré la loi de 2018). Cela entraîne, pour certaines entreprises/administrations et/ou filières, une faible capacité d'adaptation aux crises comme celle du Covid et aux mutations (numériques, technologiques, écologiques, culturelles...).
- La situation est différente selon les filières. Nous constatons une faiblesse de l'anticipation en terme de besoin en compétence des entreprises et administrations.
- Il est vrai que le recours à la formation reste complexe tant pour le salarié que pour l'employeur, même si des dispositifs ont été améliorés.

Préconisations CFDT

- Faire une grande campagne d'information en direction des salariés sur l'intérêt de la formation continue et du CEP (Conseil en Evolution Professionnel) et en direction des entreprises pour promouvoir la GEPP (et pas uniquement dans les + de 300).
- Favoriser des formations courtes mais certifiables par blocs de compétences.
- Favoriser la formation continue des personnes en poste, notamment par l'AFEST, pour sécuriser leurs parcours et faire évoluer en interne les compétences.
- Développer le financement des conventions avec l'association Transition Pro pour certaines formations en action de transition professionnelle.
- Soutenir les accompagnements des entreprises pour développer les démarches de GEPPMM.

Pistes de solutions CFDT n° 4 Favoriser l'employabilité minimum des plus éloignés de l'emploi

Constats

D'importants moyens ont été mis en place via le PIC et sa déclinaison régionale. Le résultat a été long à se mettre en place et il est aujourd'hui encourageant. Les parcours sans couture, permettant de travailler à la fois sur les facteurs d'employabilité, de motivation que sur une formation qualifiante, commencent à trouver preneur. Le risque serait de casser cette dynamique, permettant de consolider des parcours fragiles.

- La formation en français langue étrangère a été développée,
- Les formations Clé (dont Cléa) sont loin d'avoir fait le plein.

Préconisations CFDT

- Préférer la consolidation à long terme que l'emploi fragile à court terme.
- Promouvoir la formation Cléa dans les entreprises pour éviter le décrochage en cas de perte d'emploi.
- Poursuivre les formations en français langue étrangère.

Pistes de solutions CFDT n°5 : Favoriser l'adéquation géographique entre les besoins et les territoires

Constats

La SREFOP et le plan de bataille pour l'emploi ont permis la création des CLEFOP. Les projets de chacun, par nature, ont été différents. Selon la situation géographique, ils se sont plus ou moins emparés de l'adéquation besoins/compétences, et de la levée des freins périphériques à l'emploi.

Ils ont travaillé davantage que par le passé, avec les EPCI mais avec plus ou moins de réussite.

Sur la question des mobilités, depuis la loi LOM, la responsabilité est partagée entre le Conseil Régional et EPCI ce qui nécessite de renforcer le dialogue.

La pénurie de logement, le prix des loyers éloignent les travailleurs des lieux économiques. Les transports sont coûteux et freinent l'accès à l'emploi, ils dégradent le pouvoir d'achat.

Pistes de solutions CFDT n°6 : Travailler sur l'image des métiers

Constats

Si certains métiers souffrent d'un manque d'attractivité structurel qu'il convient d'améliorer (Cf. pistes de solutions sur la nature des postes), d'autres subissent des déficits d'image.

Exemple : Dans le bâtiment, même si la situation est loin d'être homogène, la mécanisation et l'amélioration des natures de postes ont du mal à compenser les effets d'une image datée de métiers excessivement pénibles.

À l'inverse, l'image de certains métiers s'est améliorée par un seul effet médiatique sans que les conditions de travail et d'emploi ne soient suffisamment améliorées.

Exemple : Dans la restauration, des formations initiales, autrefois boudées ont été boostées par le succès des émissions de cuisine type « Top Chef ». En revanche, une fois dans l'emploi, les salariés vivent mal les conditions d'emploi et de rémunération, ce qui les amène à changer de travail. Ce secteur ne fera pas l'économie de s'interroger sur ses conditions d'emploi.

L'image des métiers reste excessivement genrée. Cela conduit hommes ou femmes à ne pas occuper certains métiers, ce qui crée, outre de grandes inégalités salariales au détriment des femmes, une absence de fluidité.

Pistes de solutions CFDT n°7 : Utiliser les gouvernances EFOP (Emploi Formation Orientation Professionnelle) existantes

Constats

Les gouvernances sont diverses à l'image de la multiplicité des facteurs :

- Sur le champs EFOP, le CREFOP, ses commissions et groupes de travail, ses déclinaisons territoriales, les CLEFOP.
- Sur le champs de l'emploi, Copil PIC et IPR Pôle Emploi, avec une approche sectorielle, les dialogues sectoriels.
- La conférence sociale, en position plus large que l'EFOP pendant la crise.
- Le CESER sur des démarches prospectives et d'évaluation des politiques publiques.
- Le CARIFOREF en observation et animations.
- Et d'autres instances, sur le champs de l'économie, où les organisations syndicales sont peu sollicitées.

Préconisations CFDT

- Evaluer le travail des CLEFOP et proposer, de façon différenciée, des pistes d'amélioration pour tenir compte des besoins de chaque territoire.
- Développer le dialogue avec les EPCI dans chaque CLEFOP pour travailler chaque frein.
- Sur les mobilités, travailler le schéma en lien avec ces questions avec les EPCI.
- Négocier des plans mobilité avec les entreprises, adapter les horaires pour favoriser le transport collectif.
- Développer les logements accessibles près des entreprises (PLU).

Préconisations CFDT

- Poursuivre le travail entamé dans le cadre du Grenelle de l'orientation.

Remarques

Nous ne souhaitons pas ici rentrer dans une liste de préconisations qui ne serait être qu'incomplètes ou parcellaires.

Préconisation CFDT

Ne pas créer de nouvelles instances dédiées à la thématique des difficultés de recrutement mais utiliser les gouvernances EFOP existantes en continuant de les améliorer, de cerner leurs objets pour éviter les redondances et la perte de temps et y associer tous les acteurs utiles.

En synthèse... Sans prétendre conclure

Nos pistes de propositions, qui ne concernent que l'échelon régional, ne prétendent pas traiter tous les sujets.

Les trois principaux facteurs d'amélioration des questions de recrutement sont, pour la CFDT :

- La nature des postes (salaire, conditions de travail, sens au travail, avantages, etc.),
- Le développement des compétences, tout particulièrement sur le lieu de travail,
- La levée des freins périphériques à l'emploi, en s'intéressant notamment aux logements et mobilités,

L'écosystème régional, dont le Conseil Régional n'a pas tous les leviers. Beaucoup de leviers existent au sein de chaque entreprise ou administration, dans les branches où il faut améliorer le dialogue social, et dans les EPCI.

Mais la Région en a certains : financement des formations ou de soutien RH en fixant des règles, schémas (CPRDFOP, etc.), dialogue avec les EPCI notamment dans le cadre des pactes territoriaux.

Le travail par filière/secteur est intéressant, mais à condition que les deux premiers facteurs (La nature du poste et des compétences développées) soient travaillés partout. Les puissances publiques n'ont pas vocation à remplir une baignoire pleine de trous si la fidélisation est ignorée.

La formation des demandeurs d'emploi est évidemment importante mais déjà travaillée et renforcée par la démarche PIC.

La remobilisation des demandeurs d'emploi de longue durée est un sujet difficile qui doit être poursuivi en mobilisant les entreprises dans un but d'insertion professionnelle.

Agir sur ces questions ne nécessite surtout pas de création de nouvelle gouvernance EFOP. La comitologie existante, que nous n'avons cessé d'améliorer, est en mesure régionalement d'échanger sur ces questions.

Plus globalement, pour la CFDT, le rééquilibrage de la répartition de la valeur ajoutée en faveur des travailleurs est incontournable afin d'améliorer notamment, les salaires et les conditions d'emploi.