



Résorption des tensions de recrutement  
Bilan de la démarche systémique engagée  
par six branches professionnelles

**RAPPORT remis à Monsieur  
Olivier DUSSOPT  
Ministre du Travail du Plein  
Emploi et de l'Insertion**

Établi par

**Philippe DOLE**  
Inspecteur général des affaires sociales honoraire

08 novembre 2022



## PREFACE DE THOMAS AUDIGE CHEF DE L'IGAS

Nul ne peut douter que, quel que soit le niveau de chômage que connaîtra le pays dans les années qui viennent, plein emploi ou non, nos entreprises subiront des difficultés de recrutement. Les « tensions » sur certains métiers sont devenues une constante, et contrairement à ce que la théorie économique a souvent prédit, elles peuvent fort bien s'accommoder d'un niveau élevé de chômage.

C'est particulièrement vrai dans notre pays, qui, d'une part, n'a pas totalement résorbé le déficit de qualification de main d'œuvre qui distinguaient certaines générations de salariés de leurs homologues de nombre de pays comparables. D'autre part, la philosophie générale de nos politiques de l'emploi, de longue date, a eu pu encourager une forme de déresponsabilisation des employeurs. D'abord par ce que notre service public de l'emploi a longtemps eu tendance à sur-promettre quant à sa capacité à apporter à chaque recruteur le bon candidat en face de chaque offre d'emploi, sans toujours réinterroger le réalisme de celle-ci, notamment les niveaux de rémunération offerts et les niveaux d'expérience professionnelle attendus. Mais également parce que notre régime d'assurance chômage, relativement protecteur, a pu contribuer à retarder la durée de satisfaction des offres d'emploi, les employeurs en tirant argument pour privilégier des recrutements ponctuels sous forme de contrats courts, notamment sur des métiers en tension, au risque de ne pas se constituer un vivier de salariés compétents durablement présents dans l'entreprise. Les demandeurs d'emploi de leur côté privilégient parfois une stratégie de recherche de l'offre d'emploi correspondant exactement au poste anciennement occupé y compris lorsqu'il est préférable de se réorienter ou d'investir du temps dans une formation vers un métier plus porteur.

Au total, si tout le monde se plaint de la persistance de ces métiers en tension, chacun a longtemps eu tendance à renvoyer la balle dans le camp de l'autre : les employeurs vers les insuffisances du service public de l'emploi ou le défaut de candidats qualifiés et motivés, les représentants des salariés vers la réticence des employeurs à faire évoluer les conditions de travail et de rémunération, etc.

Peut-être la crise sanitaire a-t-elle fait évoluer ces postures, en rendant nécessaire le renforcement du dialogue sur des éléments très concrets de la vie en entreprise ? Force est de constater que, dans le cadre de l'agenda social initié en 2021, tous ont souhaité inscrire les métiers en tension dans les thèmes de travail, reconnu que les tensions étaient souvent le produit d'une multiplicité de facteurs, différents d'un marché du travail à l'autre, et estimé qu'une bonne manière d'arriver à progresser consistait à partir de situations très concrètes, au niveau des branches et des territoires.

A ainsi été décidé de créer les conditions pour que les partenaires sociaux au sein des branches concernées, puissent élaborer un plan d'actions visant à réduire les tensions de recrutement. Il s'agit là d'une démarche simple et de bon sens, mais en grande partie inédite, car elle s'adressait autant aux organisations professionnelles que syndicales, suscitant ainsi l'engagement d'un dialogue social fécond sur un sujet important pour le développement des entreprises et de notre économie.

La mobilisation des acteurs du service public de l'emploi et de celui de l'éducation, dans une approche globale et simultanée, donc systémique, ne l'était pas moins, en créant un climat favorable dans un esprit de coopération servi par une méthode alliant dialogue avec toutes les parties prenantes, construction d'outils de recueil d'informations, sollicitation de l'ensemble des acteurs administratifs concernés.

Le bilan ici dressé par la mission pilotée par Philippe Dole témoigne de la diversité des sujets traités, parfois de leur complexité, mais aussi de la volonté de l'ensemble des acteurs sollicités d'apporter des

réponses aux problèmes identifiés. Il met en évidence la capacité des partenaires sociaux à négocier sur des sujets contribuant à l'attractivité des métiers, et permettant d'apporter des réponses à la quête de sens dont témoigne notamment la jeune génération en recherche d'emploi, comme aux préoccupations de rémunération, d'évolution professionnelle, de qualité de vie au travail et de conditions de travail exprimées par les personnes conduites à faire le choix des métiers proposés.

Le cadre d'analyse et de propositions posé par la mission, les outils de recueil d'informations, et la construction de chartes d'engagements signés par les partenaires sociaux des branches avec les ministres constitue un référentiel méthodologique utile à faire prospérer dans d'autres secteurs d'activité.

L'enjeu du pilotage national et territorial des plans d'action élaborés concerne autant les pouvoirs publics à ces différents niveaux que les branches professionnelles elles même, comme le rapport le souligne.

Voilà, plus largement, un exemple de ce que l'action publique est capable de porter en construisant dans le dialogue des solutions, qui ne relèvent pas de remèdes miracles, ni même forcément toujours d'actions particulièrement novatrices, mais qui, partant de la situation concrète de chaque marché du travail, s'inscrit dans une collaboration systémique entre tous les acteurs qui auparavant tendaient à se renvoyer dos à dos la responsabilité des problèmes.

## SYNTHESE

Les difficultés de recrutement sont devenues une constante dans la gestion des entreprises ; elles l'étaient avant la crise sanitaire et la forte reprise d'activité en phase de sortie de cycle en 2021-22 n'a fait qu'amplifier ce phénomène. **Les entreprises subissent ces difficultés à recruter**, et des études nationales et régionales ont pu montrer que les très petites entreprises étaient les plus fragilisées par les métiers en tension, sauf de pouvoir y répondre par l'élargissement des critères de recrutement, la formation interne, les évolutions professionnelles de collaborateurs existants voire le recours à l'intérim. Pour ces petites entreprises, le prix à payer est souvent celui d'abandons du projet de recrutement, voire de chiffre d'affaires.

Ce sujet a régulièrement préoccupé les pouvoirs publics au cours des cinquante dernières années, et de multiples réformes ont été adoptées, qui peu ou prou s'attachaient à tel ou tel facteur de tension, et se sont efforcées de rapprocher l'école et l'entreprise, mieux orienter les jeunes et adultes vers les filières d'activité connaissant des besoins de recrutement. Ainsi depuis plusieurs décennies, les plans massifs de formation et l'élévation du niveau de diplôme, s'ils ont permis d'accompagner le progrès technologique, ont eu comme effet collatéral d'orienter toujours plus les élèves vers les disciplines générales et amoindri l'attractivité de certaines filières, pourtant créatrices d'emplois.

### ***1/ Créer les conditions pour que les partenaires sociaux au sein des branches concernées puissent élaborer un plan d'actions visant à réduire les tensions de recrutement***

C'est dans ce contexte que le Premier ministre Jean CASTEX s'est accordé avec les partenaires sociaux pour engager un plan de résorption des tensions de recrutement avec l'objectif de « *Créer les conditions pour que les partenaires sociaux travail au sein des branches concernées, puissent élaborer un plan d'actions visant à réduire les tensions de recrutement...proposer des pistes d'actions aux partenaires sociaux, construire avec eux les outils de déploiement et de suivi, faire l'interface avec les pouvoirs publics et les acteurs des services publics de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de l'orientation....* ».

On peut observer que cette approche inédite s'inscrit sur un registre d'actions différent, complémentaire aux pratiques de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale (GPECT), de celui communément utilisé, mobilisant notamment les OPCO sur le plan territorial, particulièrement sur la dimension formation. L'engagement des entreprises reste une condition essentielle pour réussir.

Les branches professionnelles et secteurs professionnels visés ont été ciblés par le cabinet de Madame Elisabeth BORNE, alors ministre du travail de l'emploi et de l'Insertion, en liaison avec les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel.

La lettre de mission prescrit non seulement : « *d'animer les travaux et de coordonner l'animation sur l'ensemble des branches, mais également de proposer des pistes d'actions aux partenaires sociaux, de construire avec eux les outils de déploiement et de suivi et de faire l'interface avec les pouvoirs publics et les acteurs des services publics de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de l'orientation* ». Elle poursuit en précisant : « *Votre mission se prolongera par l'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action et son suivi.* »

Les attributions et compétences exercées par les branches autorisent un dialogue social riche, concourant à l'attractivité des métiers, ainsi qu'une concertation avec les pouvoirs public comme avec le service public de l'emploi (SPE). La loi du 5 septembre 2018 a renforcé les prérogatives des branches professionnelles, et leur a conféré un pouvoir d'agir important dans la résolution des difficultés de recrutement.

En effet, les branches disposaient déjà du pouvoir de négocier les conventions collectives, comme les

accords qui leur sont rattachés, concernant notamment les rémunérations, les classifications, et les conditions de travail. Les branches mobilisent un outil important d'analyse et de prospective : l'observatoire de branche, et interviennent également en matière de certification, de définition de la politique de financement de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation, qui est soumise, pour des motifs de soutenabilité globale, à l'accord de France Compétences. L'ensemble de ces dispositions permettent aux branches de s'inscrire dans une politique négociée paritaire, de tracer les conditions d'une évolution professionnelle ouverte aux salariés, de préparer les compétences de demain, et devrait permettre de contribuer de façon pertinente à la définition des politiques territoriales d'orientation et de formation.

La branche dispose donc de leviers structurels pouvant concourir à la résorption des tensions de recrutement et d'une capacité, avec l'appui des pouvoirs publics, à mobiliser sur le plan territorial les entreprises comme les demandeurs d'emploi. Contribuer avec succès aux opérations de recrutement constitue pour chacune d'elles un enjeu décisif.

Au terme de 12 mois de travaux, la mission conduite aura permis l'établissement de diagnostics partagés et de propositions d'action débouchant sur des engagements précis, dans une approche globale et systémique. La mission, compte tenu de la période de crise sanitaire puis pour des motifs de praticité, a procédé par questionnaires, entretiens en Visio- conférence, recueil de documents. Ces approches sectorielles sont détaillées pour chaque branche, dans l'annexe 1 au présent rapport.

La mission a organisé des rencontres exploratoires et techniques, pour chaque secteur, avec les services centraux du ministère de l'Education nationale de la jeunesse et des sports, avec Pôle Emploi, avec l'Union nationale des missions locales, avec France Compétences pour les opérateurs de Conseil en évolution professionnelle, avec Chéops (tête de réseau des Cap Emploi) et l'AGEFIPH. Ces rencontres, assorties d'une expression croisée des besoins et attentes, ont permis aux participants de se connaître, se comprendre et établir des relations confiantes. Elles ont donné aux acteurs de ces institutions et opérateurs l'occasion de faire connaître leur offre de service et de s'adapter aux attentes et propositions exprimées. La temporalité des réponses apportées vise selon les objets appréhendés, le court, le moyen et le long terme. Ainsi chacun comprend que le temps de l'orientation scolaire et professionnelle comme du parcours scolaire s'inscrit dans le temps long, et qu'il n'y a pas de temps à perdre pour engager les actions correctives utiles.

Les rencontres paritaires, se sont tenues au sein des instances ad hoc : commissions paritaires nationales de l'emploi, commission paritaires nationales d'interprétation (CPNE, CPNI). Elles ont été marquées par l'expression, par les organisations syndicales, de difficultés qui dépassent la seule question des salaires ou de la capacité à évoluer professionnellement. La question de la qualité de vie au travail (QVT) a ainsi été au cœur des échanges. La mission a invité les branches à traiter de ces questions dans le cadre d'un calendrier social de négociation collective. Afin de faciliter l'engagement des discussions sur des bases concrètes et opérationnelles, la mission a proposé que les points soulevés puissent faire l'objet d'interventions ponctuelles de l'ANACT, afin de contribuer à une objectivation partagée des sujets et solutions possible (analyse et mutualisation de bonnes pratiques).

***Le marché du travail connaît une concurrence aigue que des évolutions de comportement accroissent***

**La reprise économique** qui a accompagné la sortie de crise sanitaire a été elle-même un facteur de tensions : tous les secteurs d'activité ont cherché à recruter simultanément, ceux connaissant de longue date des tensions de recrutement, comme ceux qui n'éprouvaient pas par le passé de telles difficultés : **le marché du travail est concurrentiel et réagit comme tout marché**, avec un déséquilibre entre l'offre et la demande, une sélectivité des offres par les salaires et avantages sociaux, et un rapport modifié entre l'offreur et le preneur. **La crise sanitaire a elle-même été porteuse de remises en question**

**professionnelles.** Nombreuses sont les personnes en activité qui ont mis à profit la période de confinement pour repenser leur engagement professionnel, envisager une évolution professionnelle ou souhaiter changer de secteur d'activité.

Dans la décennie à venir, selon les données prospectives à l'horizon 2030 publiées par France Stratégie, « *la baisse relative de la population âgée de 25-54 ans devrait se poursuivre et la croissance de la population aux extrémités de la pyramide des âges ne permettrait pas de contrebalancer la diminution de la population au cœur de l'activité professionnelle, âgée de 30 à 50 ans.* En 2030, selon les travaux de France Stratégie, « *12,5 millions d'actifs seraient diplômés du supérieur, soit + 1,8 million par rapport à 2018. De 42 % aujourd'hui, contre 14 % en 1986, la part de diplômés du supérieur dans la population active atteindrait 48 % en 2030* ». Avec la croissance de l'emploi, la concurrence entre les secteurs professionnels qui recrutent en sortie de cursus scolaire, secondaire comme supérieur, s'en trouve avivée.

S'orienter vers une filière scolaire ou universitaire, définir un projet professionnel compatible avec ses capacités, s'avèrent constituer plus que jamais un enjeu essentiel au regard du projet de vie. Or les enquêtes « Génération » conduites par le CEREQ attestent que dans les trois à sept ans suivant l'obtention de leurs diplômes, les jeunes actifs exercent pour 50% d'entre eux, un métier sans lien direct avec la qualification obtenue. **Le comportement de la jeunesse et ses aspirations vis-à-vis de la vie professionnelle doivent être d'autant plus considérés.**

## ***2/ De multiples facteurs de tension appellent des solutions partagées avec les acteurs de l'éducation et de l'emploi***

Les constats partagés et restitués par la mission en instances paritaires, comme les travaux réalisés avec les branches, les ministères et le service public de l'emploi, convergent pour l'essentiel sur les **constats clés** suivants :

- Les recrutements s'opèrent dans un marché très concurrentiel et sont contraints parfois par des facteurs spécifiques (âges, accès à la formation, dont les professions réglementées), avec des employeurs recherchant un candidat répondant à tous les critères recherchés et des actifs qui, soit recherchent les meilleurs salaires et conditions d'emploi, soit ne veulent absolument pas se tourner vers certains métiers ou emplois pourtant disponibles.
- On observe un manque de candidatures, et d'autre part une inadéquation du profil des candidats avec les critères de recrutement posés (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique).
- Les métiers sont encore méconnus et, de façon différenciée selon ces secteurs d'activité, de fortes attentes et déceptions sont exprimées quant à l'orientation dès l'école (*pourquoi autant de personnes quittent certains secteurs dans les 3 premières années ?*)
- L'orientation et la formation initiale et continue sont actuellement insuffisamment efficaces.
- La question de **l'attractivité** (classifications, rémunérations, évolution professionnelles) et les conditions de travail sont mises en cause. Elles doivent être mieux prises en compte dans la politique des branches et les pratiques des entreprises.
- Les formations organisées sont questionnées : souvent mal coordonnées, elles associent et mobilisent insuffisamment les professions dans leur déploiement, la mobilisation des publics et leur recrutement.

L'approche sectorielle détaillée (figurant en annexe 1 du présent rapport) vient conforter ces points clés, elle énonce précisément les éléments d'analyse et principaux constats partagés avec les instances paritaires des branches.

***Des marges de progrès ont été définies par concertation entre les acteurs de l'éducation, de la formation et de l'emploi.***

Les rencontres de la mission avec Régions de France et les cadres administratifs des Régions ont confirmé l'utilité d'une concertation conduite avec chacune des Régions. De même, la mise en relation des branches professionnelles avec les directions concernées du ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et le ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, a permis de dessiner des voies de progrès et souligné le rôle premier de l'orientation, en insistant sur la formation des enseignants et des professionnels de l'orientation à la connaissance des métiers et de leurs évolutions.

Le dialogue construit entre les directions concernées de Pôle Emploi et chaque branche professionnelle a porté sur les modalités d'une coopération plus efficiente, en établissant les modalités d'un dialogue entre les organisations professionnelles et Pôle Emploi, assorti d'une offre de services aux entreprises de Pôle emploi pro-active. Les rencontres entre l'Union nationale des missions locales et chaque branche professionnelle éclairent les modalités d'une coopération à construire, et des rapprochements ont été organisés avec le réseau des CAP emploi et l'AGEFIPH.

France Compétences a mobilisé le réseau des opérateurs du conseil en évolution professionnelle, et un appui est apporté par l'ANACT aux branches souhaitant agir dans un cadre opérationnel sur la qualité de vie au travail.

***3/ Le recul des tensions suppose une approche globale et une diversité d'outils***

Résorber les difficultés de recrutement nécessite d'agir simultanément sur de multiples facteurs et acteurs : **aucun acteur ne saurait détenir à lui seul la solution**. Les domaines d'intervention concernent en effet la promotion de la profession, la préparation des jeunes générations. Mais il s'agit également d'intégrer les jeunes et adultes disponibles pour un emploi, d'agir sur la qualité de vie au travail, de resserrer les liens avec l'école, avec le service public de l'emploi, d'anticiper et fluidifier les politiques de formation, d'améliorer leur qualité, de développer les apprentissages, de piloter ce processus interactif et de l'évaluer.

**Les plans d'actions ont été présentés aux instances paritaires** (CPNE et CPNI en fonction du choix des partenaires sociaux de chaque branche) selon les six axes principaux suivants :

- Agir sur l'orientation et la relation école – entreprises ;
- Agir sur la promotion, l'attractivité des métiers et des rémunérations, et sur la qualité de vie au travail, dans le cadre de la négociation collective ;
- Agir sur le marché du travail au moyen de conventions de partenariat avec le service public de l'emploi (initiative par Pôle Emploi) ;
- Optimiser le cadre administratif et les voies de certification et d'évolution professionnelle en renforçant le dialogue entre les branches et les pouvoirs publics ;
- Anticiper, ajuster, et réguler l'effort de formation ;
- Piloter le plan et évaluer.

En complément, la Mission a formulé 11 recommandations qui s'adressent autant aux instances de décisions des branches qu'aux pouvoirs publics et acteurs du Service public de l'emploi :



- 1/ Diffuser les travaux des observatoires de branches portant sur le contenu des métiers et leurs perspectives d'évolution, en direction des acteurs en charge de l'orientation et de l'accompagnement des publics, et des décideurs financeurs ou autorités organisatrices de formation initiale et continue (Régions, Rectorats, Pôle Emploi, Présidents d'Universités...);
- 2/ Consolider le dialogue entre les branches professionnelles, les Régions, les Rectorats, et Pôle Emploi, pour la définition concertée de la politique d'orientation scolaire et professionnelle, de formation initiale et continue ;
- 3/ Les branches sont invitées à s'assurer de leur représentation territoriale, pour dialoguer avec les Régions, rectorats, Pole Emploi, organiser et acter avec ces acteurs les modalités d'engagement et de suivi de leurs plans d'action ;
- 4/ Les branches doivent poursuivre le dialogue avec les instances de certification, et contribuer à la formation des enseignants, à leur professionnalisation et connaissance des métiers ;
- 5/ Permettre aux branches et entreprises par des protocoles opérationnels, d'accroître l'usage des services de Pôle Emploi et des autres acteurs du service public de l'emploi : désignation de référents, dépôt des offres, job board connectés, anticipation des programmes de formation, accueil en entreprise en PMSP, sélection des profils ;
- 6/ Communiquer et promouvoir ces métiers avec l'appui des acteurs territoriaux, auprès des jeunes, et adultes demandeurs d'emploi ou en reconversion ;
- 7/ Assurer par la négociation collective au sein de chaque branche, la prise en compte de l'attractivité des métiers et des rémunérations, de la promotion professionnelle et de la qualité de vie au travail ;
- 8/ Optimiser l'instruction des diplômes et titres et réduire les délais de délivrance des permis de conduire ;
- 9/ Les branches sont invitées à promouvoir et développer l'apprentissage et la professionnalisation, améliorer les dispositifs d'intégration et de suivi en entreprises, à s'assurer de la réduction des abandons de formation en CFA et OF conformément au référentiel national qualité (RNQ Qualiopi) ;
- 10/ s'assurer d'une meilleure allocation des ressources consacrées à la formation des demandeurs d'emploi : par une programmation prévisionnelle et pluriannuelle sur deux ans impliquant les branches, Régions, Pôle Emploi et les OPCO ;
- 11/ Les branches sont invitées à auto évaluer la progression et l'application de son cadre conventionnel, selon les préconisations proposées en instances paritaires.

Ce sont ces propositions, partagées par la mission avec ces instances, qui ont servi de point d'appui aux **chartes signées entre les représentants de ces branches et les ministres**. On retrouve donc dans ces chartes (figurant en tome II regroupant les annexes du présent rapport), l'énoncé des propositions dont la traduction varie selon les branches concernées, et les engagements qu'elles ont souhaité prendre. La rédaction finale de ces chartes doit beaucoup au travail réalisé avec la Délégation générale à l'emploi et la formation professionnelle et les membres du cabinet qui en ont assuré les arbitrages et les navettes interministérielles indispensables avec les cabinets des ministres de l'Education nationale de la jeunesse et des sports, des Transports, de l'Enseignement supérieur, de l'innovation et de la recherche.

***4/ Les engagements souscrits dans les chartes de développement de l'emploi sont globalement respectés, débouchant sur de premiers résultats encourageants***

**Les chartes d'engagement qui ont été signées par les ministres et les partenaires sociaux, portent sur des engagements concrets.** Ces chartes sont résumées dans la présentation qui suit. Les données consolidées par le MENJS et par Pôle Emploi, de même que les négociations conduites au sein des branches, témoignent d'ores et déjà des progrès enregistrés.

**Le suivi général de ces chartes sera assuré dans le cadre d'un comité de pilotage réuni sous l'autorité du directeur de cabinet du ministre du Travail et du plein emploi.**

***Les partenaires sociaux ont conduit des négociations au sein des branches dans le droit fil de leurs engagements et le niveau de satisfaction des offres d'emploi est en forte croissance***

Négocier au sein des branches dans l'objectif de renforcer l'attractivité des métiers, était un objectif partagé, que la mission s'était attachée à éclairer et formaliser, en veillant à respecter l'autonomie des parties à la négociation. Les branches se sont prêtées à la mise en place de telles approches, en utilisant le calendrier des négociations annuelles obligatoires (NAO) déjà établi, et en y ajoutant les thèmes ayant donné lieu à un échange consensuel ou leur apparaissant utile. **L'exercice de négociation ne garantit pas en soi le résultat, et les progrès observés n'en sont que plus intéressants à pointer.**

**Mesurer le chemin parcouru au sein de chacune des branches, notamment à l'aune des préconisations partagées entre la mission et les instances paritaires de ces branches, est un exercice délicat et doit s'apprécier dans le contexte propre à chaque branche.** Certains partenaires sociaux étaient en effet déjà très avancés dans la négociation, et les travaux conduits auront simplement permis de réassurer le cadre négocié et les contenus définis.

**C'est le cas de la métallurgie,** qui a modifié en profondeur son cadre conventionnel et conclu une nouvelle convention collective intégrant de nouvelles classifications, comme notamment la qualité de vie au travail, et un cadre rénové de protection sociale.

**Les branches ressortant des métiers de bouche** ont négocié sur les rémunérations et avaient déjà œuvré sur les classifications.

**La branche du conseil** a négocié et conclu le 21/10/21 un accord de méthode dont les objectifs répondent aux principaux constats restitués par la mission en septembre 21, et prenant notamment en compte un objectif de meilleure conciliation vie familiale-vie professionnelle et la distribution de la valeur.

**La branche des transports** avait notamment œuvré avant l'engagement des travaux de la mission sur les classifications. Elle a conduit depuis, ces derniers mois, d'importantes négociations sectorielles traitant des rémunérations ainsi que de garanties contractuelles et de prévoyance, et s'est engagée dans un processus d'amélioration des conditions de travail.

D'autres (**cas du secteur Bâtiment**) n'ont pas réussi à dépasser les difficultés, qui se sont notamment manifestées dans l'administration de leur OPCO lors du déroulement de nos travaux. La profession, aura pu tout de même s'engager dans une coopération renforcée avec le service public de l'emploi, et avec le ministère de l'éducation nationale de la jeunesse et des sports.

**Le cadre conventionnel négocié** s'inscrit dans le temps long (il a fallu 5 ans à la Métallurgie pour conclure son nouvel accord), et les objectifs proposés par la mission s'inscrivent dans un processus pluriannuel au sein duquel les thèmes afférents aux classifications, au temps de travail, aux conditions de travail étaient, pour certaines branches, déjà pris en compte antérieurement à la saisine de la mission.

La mission a insisté auprès de chaque branche pour qu'elle s'inscrive dans une approche de recherche permanente d'amélioration, prenant en compte la concurrentialité du marché du travail.

***Les ministères et le service public de l'emploi soutiennent activement les efforts engagés par les branches professionnelles***

Les branches ont su nouer un dialogue constructif avec le ministère de l'Éducation nationale, portant sur la formation des enseignants et professionnels de l'orientation.

Les difficultés identifiées quant à la délivrance des permis de conduire, et aux conditions de travail des conducteurs ont fait l'objet de démarches de résolution concertées, avec l'appui des Ministères de l'intérieur, du Travail et des Transports.

Ces démarches s'inscrivent désormais dans le plan d'action et résorption des tensions de recrutement déployé par la DGEFP, à l'appui duquel les travaux engagés avec les branches dans le cadre d'EDEC et les interventions de l'ANACT, ont été perçus comme des outils susceptibles de créer les conditions favorables qui pouvaient faire défaut jusqu'à présent.

Le resserrement des liens avec Pôle Emploi comme avec l'Union nationale des missions locales, s'avère fructueux, et la croissance significative du dépôt des offres d'emploi enregistrées témoigne des progrès de la coopération engagée, d'une meilleure connaissance de l'offre de service et d'une compréhension partagée de l'intérêt d'œuvrer ensemble.

Certaines branches se sont engagées dans une approche résolue en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap, en partenariat avec le réseau des Cap Emploi et l'AGEFIPH.

***En conclusion***

**La résorption des tensions de recrutement est un objectif pour lequel, politiques publiques, négociation collective, pratiques managériales, pouvoir d'agir individuel, se combinent et doivent s'ajuster de façon continue.**

Chacun de ces acteurs interagit avec les autres, comme en ont témoigné les organisations professionnelles et syndicales des secteurs engagés dans la démarche : « *nous sommes désormais visibles, et avons pu rencontrer des responsables d'administrations et des institutions que nous ne connaissions pas ou avec lesquels les contacts étaient parfois difficiles* ». Cette alliance des acteurs de la branche, des autorités nationales et territoriales, du service public de l'éducation et de l'emploi, et de l'entreprise, permet de réunir les conditions nécessaires à des mises en relation efficaces avec les différents publics disponibles pour s'engager dans les métiers proposés. **La vision partagée sur les causes et solutions aux difficultés de recrutement est l'un des enjeux auxquels, indépendamment de l'essai auquel a pu procéder ponctuellement la mission, nos institutions publiques comme sociales doivent répondre.**

Recruter, c'est également mobiliser des hommes et des femmes, jeunes et adultes, candidats à l'emploi, ce qu'une entreprise peut difficilement faire sans l'appui des opérateurs de l'emploi et de l'appareil de formation initiale et continue. La motivation des publics disponibles, pour choisir une profession, exercer un métier en tension, répond à des ressorts d'intérêts et des conditions d'exercice comme d'évolution professionnelle, que la branche façonne dans ses accords sociaux et décisions.

Une instance permanente d'évaluation et suivi, sollicitant chacun des acteurs impliqués, pourrait faciliter **la mise en perspective globale et permanente des différentes actions nécessaire à la résolution des difficultés de recrutement** pointées, actions dont le présent rapport s'est attaché à appréhender les principales sans prétendre à l'exhaustivité. Cette mission pourrait être confiée à une instance réunissant toutes les parties intéressées. Ainsi, évaluer in itinere afin de rétroagir permettrait de se démarquer de cette affirmation d'Albert EINSTEIN :

**« La folie c'est faire la même chose encore et encore et s'attendre à des résultats différents »**

## SOMMAIRE

PREFACE DE THOMAS AUDIGE CHEF DE L'IGAS.....	3
SYNTHESE.....	5
SOMMAIRE .....	12
RAPPORT.....	15
1.....L'ANALYSE DES CAUSES DE TENSION DE RECRUTEMENT A BENEFICIE DE LA CONTRIBUTION DES PARTENAIRES SOCIAUX .....	16
1.1 <i>Objectifs et méthode poursuivie.....</i>	16
1.2 <i>Les tensions de recrutement résultent d'une multiplicité de causes qui interagissent dans un environnement administratif et social complexe.....</i>	18
1.2.1 Métiers en tension : définitions et contexte .....	18
1.2.2 Les facteurs de tension sont multiples, et révèlent des situations à la fois très diverses et à la fois convergentes dans les branches engagées dans la démarche de résorption.....	23
1.2.3 Focus sur plusieurs branches accompagnées.....	25
1.3 <i>Des éléments de contexte utiles à la compréhension des difficultés de recrutement.....</i>	26
1.3.1 Des facteurs économiques puissants agissent sur le marché du travail.....	26
1.3.2 De nouvelles aspirations individuelles .....	27
1.4 <i>L'utilité d'une approche globale et multifactorielle.....</i>	28
1.5 <i>Les prérogatives des branches autorisent un dialogue social riche, concourant à l'attractivité des métiers, ainsi qu'une concertation avec les pouvoirs publics comme avec le service public de l'emploi (SPE).....</i>	28
1.6 <i>L'utilité d'une vision partagée au niveau de la branche comme au plan inter institutionnel.....</i>	29
2.....DES MARGES DE PROGRES ONT ETE DEFINIES PAR CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS DE L'EDUCATION, DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI.....	30
2.1 <i>Les rencontres de la mission avec Régions de France et les cadres administratifs des Régions ont confirmé l'utilité d'une concertation conduite avec chacune des Régions.....</i>	30
2.2 <i>Un cycle de rencontres entre les directions concernées du ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports, du ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et l'Innovation, et les branches professionnelles dessine des voies de progrès et souligne le rôle premier de l'orientation.....</i>	32
2.3 <i>Les rencontres entre les directions concernées de Pôle Emploi et chaque branche professionnelle favorisent une coopération plus efficiente.....</i>	35

2.3.1	Focus sur le dialogue entre les organisations professionnelles et Pôle Emploi .....	36
2.3.2	Une offre de services aux entreprises de Pôle emploi pro-active .....	37
2.4	<i>Les rencontres entre l'Union nationale des missions locales et chaque branche professionnelle ont facilité de nouvelles modalités de coopération.....</i>	39
2.5	<i>Des rencontres bilatérales sont organisées en directions des réseaux d'appui à l'emploi des personnes en situation de handicap.....</i>	41
2.6	<i>France Compétences mobilise le réseau des opérateurs du conseil en évolution professionnelle</i>	41
2.7	<i>Un appui est apporté par l'ANACT aux branches souhaitant agir dans un cadre opérationnel sur la qualité de vie au travail.....</i>	43
	<i>Le transport routier marchandises recherche les voies d'une meilleure qualité de vie au travail.....</i>	43
	<i>Quatre actions complémentaires pour répondre aux défis de l'attractivité dans la branche du transport routier de voyageurs .....</i>	43
3.....	LA REDUCTION DES TENSIONS SUPPOSE UNE APPROCHE GLOBALE ET UNE DIVERSITE D'OUTILS .....	44
3.1	<i>Des marges de progrès et des inflexions, voire des bouleversements, s'avèrent indispensables....</i>	44
3.2	<i>Agir sur l'orientation, la promotion, l'attractivité des métiers, les rémunérations et sur la qualité de vie au travail.....</i>	45
3.3	<i>Agir sur l'orientation et la relation école – entreprises.....</i>	46
3.4	<i>Agir sur le marché du travail par des conventions de partenariat avec le service public de l'emploi .....</i>	46
3.5	<i>Optimiser le cadre administratif et les voies de certification et d'évolution professionnelle (dialogue branches –pouvoirs publics).....</i>	47
3.6	<i>Anticiper, ajuster, réguler l'effort de formation, développer l'apprentissage .....</i>	48
3.7	<i>Agir sur l'organisation de la formation des demandeurs d'emploi.....</i>	49
4.....	LES ENGAGEMENTS SOUSCRITS DANS LES CHARTES SONT GLOBALEMENT RESPECTES, DEBOUCHANT SUR DES PREMIERS RESULTATS ET UNE CROISSANCE DES OFFRES D'EMPLOI SATISFAITES .....	50
4.1	<i>Les partenaires sociaux ont conduit des négociations dans le droit fil de leurs engagements .....</i>	50
4.1.1	<b>Dans le prolongement des chartes signées, des négociations relatives aux salaires ont été conduites dans les métiers de bouche.....</b>	52
4.1.2	<b>La charte signée avec les pouvoirs publics dans la branche du conseil, est assortie d'un accord de méthode qui traite notamment de la qualité de vie au travail .....</b>	53
4.1.3	<b>La métallurgie signe avec l'Etat un pacte pour la réduction des tensions de recrutement, et conclut un cycle de négociations refondant le cadre contractuel de la branche.....</b>	54
4.1.4	<i>La branche du transport signe une charte de développement de l'emploi et des compétences et conduit des négociations et démarches multi sectorielles pour renforcer son attractivité.....</i>	57

4.2	<i>Les ministères et le service public de l'emploi soutiennent activement les efforts engagés par les branches professionnelles</i> .....	59
4.2.1	Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports .....	59
4.2.2	Ministère des transports .....	60
4.2.3	Ministère du Travail.....	60
4.2.4	Pôle emploi accompagne les entreprises face aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent .....	61
4.2.5	Les missions locales s'engagent auprès des branches et des entreprises .....	63
4.3	<i>En conclusion : des perspectives pour prolonger ces efforts de façon durable</i> .....	63
	RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.....	65
	LETTRES DE MISSION .....	66
	<b>CONTRIBUTION DE BRUNO LUCAS DELEGUE GENERAL A L'EMPLOI ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b> .....	69
	<b>CONTRIBUTION DE PIERRE RAMAIN DIRECTEUR GENERAL DU TRAVAIL</b> .....	71
	<b>CONTRIBUTION DE JEAN BASSERES DIRECTEUR GENERAL DE POLE EMPLOI</b> .....	73
	LISTE DES PERSONNES RENCONTREES .....	75
	<b>SIGLES</b> .....	84
	<b>ANNEXE 1</b> .....	86
	<b>APPROCHE SECTORIELLE : LES TRAVAUX DES OBSERVATOIRES DE BRANCHE, ET DE LA MISSION ECLAIRENT LES FACTEURS DE TENSION ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT</b> .....	86
	<u>II BRANCHES DES METIERS DE BOUCHE (SOURCE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DANS LES METIERS DE L'ALIMENTATION -CGAD 2018 ET TRAVAUX DE LA MISSION)</u> .....	
	<u>III LA BRANCHE DU CONSEIL (SOURCE OBSERVATOIRE DE LA BRANCHE 2019 ET TRAVAUX DE LA MISSION)</u> .....	
	<u>IV LES METIERS DE LA METALLURGIE (SOURCE OBSERVATOIRE 2021 ET TRAVAUX DE LA MISSION)</u> .....	
	<i>Les constats partagés par la mission avec les instances paritaires de la branche</i> .....	
	<u>V METIERS DES TRANSPORTS (OBSERVATOIRE OPTL 2020 ET TRAVAUX DE LA MISSION)</u> .....	
	<b>ANNEXE 2</b> .....	110
	<b>LES JEUNES ET L'ENTREPRISE</b> .....	
	<b>ANNEXE 3 QUESTIONNAIRE</b> .....	112

## RAPPORT

### Introduction

Les difficultés de recrutement sont devenues une constante dans la gestion des entreprises ; elles l'étaient avant la crise sanitaire et la forte reprise d'activité en phase de sortie de cycle en 2021-22 n'a fait qu'amplifier ce phénomène. Ainsi, les enquêtes de Rexecode pour BPI France montrent qu'elles prévalent aujourd'hui sur les autres difficultés, notamment commerciales.

**Le constat début 2020 (au seuil de la crise sanitaire) était qu'en France, en période de croissance, on souhaitait embaucher sans toujours pouvoir y parvenir, alors que le taux de chômage était de 8,4 % de la population active:** il est paradoxal que tant de personnes soient exclues de l'emploi tandis que nombre d'entreprises peinent à recruter les compétences dont elles ont besoin, interrogeant le rôle que pourrait revêtir le dispositif d'assurance chômage dans les arbitrages individuels relatifs à la prise d'emploi . Or aujourd'hui ce taux est de 7,3%. et les difficultés à recruter s'en trouvent amplifiées par la raréfaction de la ressource disponible. Ce sujet a régulièrement préoccupé les pouvoirs publics au cours des cinquante dernières années, et de multiples réformes ont été adoptées, qui peu ou prou s'attachaient à tel ou tel facteur de tension , et se sont ainsi efforcées de rapprocher l'école et l'entreprise , mieux orienter les jeunes vers les filières d'activité connaissant des besoins de recrutement, rechercher l'adéquation entre les diplômés proposés et les besoins des entreprises, former les jeunes sans qualification, orienter les demandeurs d'emploi vers les métiers en tension de recrutement, renforcer l'attractivité du travail par rapport au système d'assurance chômage, accompagner et sécuriser les transitions professionnelles.

Toutes ces solutions ont fait l'objet de mobilisations conséquentes, partenariales entre la sphère publique et le monde professionnel, sur le plan national comme territorial, et ont donné lieu à de multiples plans d'actions, accompagnés de plan de formation de très grande ampleur. **Ainsi depuis plusieurs décennies, les plans massifs de formation et l'élévation du niveau de diplôme ont eu peu de prise sur le taux de chômage, car éloignant les personnes en formation, de l'exercice d'une activité, et restant sans effet suffisant sur la situation des profils des moins diplômés.**

Chacun se souvient de la formule : « contre le chômage on a tout essayé ». Notre propos est de rappeler dans un tel contexte la nécessaire humilité qui doit accompagner le témoignage in vivo que constitue ce bilan.

### Un chantier ouvert dans le cadre de l'Agenda social de Matignon

C'est dans ce contexte que le Premier ministre s'est accordé en novembre 2020 avec les partenaires sociaux pour engager un plan de résorption des tensions de recrutement avec l'objectif de « *Créer les conditions pour que les partenaires sociaux travail au sein des branches concernées, puissent élaborer un plan d'actions visant à réduire les tensions de recrutement...proposer des pistes d'actions aux partenaires sociaux , construire avec eux les outils de déploiement et de suivi, faire l'interface avec les pouvoirs publics et les acteurs des services publics de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de l'orientation....* ».

On peut observer que cette approche inédite s'inscrit sur un registre d'action différent (quoique convergent sur certains aspects), de celui communément utilisé par le passé, complétant les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriale (GPECT), qui mobilise notamment les Régions et les OPCO sur le plan territorial, et particulièrement sur la dimension formation.



La lettre de mission prescrit non seulement : « *d'animer les travaux et de coordonner l'animation sur l'ensemble des branches, mais également de proposer des pistes d'actions aux partenaires sociaux, de construire avec eux les outils de déploiement et de suivi et de faire l'interface avec les pouvoirs publics et les acteurs des services publics de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de l'orientation* ». Elle poursuit en précisant : « *Votre mission se prolongera par l'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action et son suivi.* »

Au terme de 12 mois de travaux, la mission conduite aura permis l'établissement de diagnostics partagés et de propositions d'action **débouchant sur des engagements précis, dans une approche globale et systémique.**

L'enjeu sera maintenant de répondre à la nécessité de pilotage, en mettant à jour les informations relatives aux besoins dans un cadre exploitable, au plus près des territoires concernés.

**Les observations restituées sur le plan national, mais aussi auprès des acteurs territoriaux, nécessiteront une analyse renouvelée à l'échelle des Régions et territoires, pour prendre en compte les problématiques de tension sur ces métiers, au plus près des bassins d'emploi.**

## **1 L'ANALYSE DES CAUSES DE TENSION DE RECRUTEMENT A BENEFICIE DE LA CONTRIBUTION DES PARTENAIRES SOCIAUX**

### **1.1 Objectifs et méthode poursuivie**

Objectif : « *Créer les conditions pour que les partenaires sociaux travaillent au sein des branches concernées à élaborer un plan d'actions visant à réduire les tensions de recrutement...* ».

C'est dans le cadre de l'agenda social défini entre le Premier ministre et les partenaires sociaux que se situe cette action. Les branches professionnelles et secteurs professionnels visés ont été ciblés par le cabinet de Madame Elisabeth BORNE, ministre du Travail de l'emploi et de l'Insertion, en liaison avec les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel, sur la base du volontariat. Les métiers visés sont des métiers nécessitant quasiment tous une qualification, certains sont même réglementés.

La mission, composée de Philippe DOLE, Inspecteur général des affaires sociales honoraire, Hervé GOSELIN, Administrateur Civil au ministère des affaires sociales, Bernard MAURIN, Directeur du travail honoraire, Jean Claude BELLANGER, Consultant et Compagnon du devoir, s'est attachée à organiser des contacts bilatéraux avec les organisations professionnelles et les organisations syndicales représentatives des salariés de chaque secteur professionnel, selon la répartition suivante :

Jean Claude BELLANGER : branche du bâtiment

Philippe DOLE : transports routiers marchandises, transports routier voyageurs, transport déménagement, transport logistique, transports sanitaires, métallurgie ;

Hervé GOSELIN : boucherie et boucherie – charcuterie, charcuterie, boulangerie, poissonnerie

Bernard MAURIN : branche du conseil dans le champ des métiers du numérique.

Une grille de recueil d'informations (cf. modèle en annexe) portant notamment sur les questions relatives à l'emploi, aux rémunérations, aux certifications, au recrutement, à la formation, l'orientation, l'attractivité des métiers, la qualité de vie au travail, les relations avec l'école, avec le service public de l'emploi, a été mise au point par le coordonnateur et renseignée par chacune des organisations professionnelles et chacune des branches. Elle a servi de fil conducteur pour chacun des entretiens avec



les organisations syndicales et professionnelles, comme avec les administrations et institutions concernées. L'ensemble de ces informations ont été complétées par des rencontres collectives avec les CPPNI et CPNE, et ont permis l'établissement de diagnostics et pistes d'actions, restituées devant ces instances.

La mission, compte tenu de la période de crise sanitaire, puis pour des motifs de praticité, a procédé par entretiens en visio- conférence, recueil de documents. **Ces approches sectorielles sont détaillées pour chaque branche, dans l'annexe 1 au présent rapport.**

Agir auprès de cet ensemble d'acteurs, dans le cadre paritaire requiert une attention particulière, dans la mesure où tous les sujets ne se prêtent pas à un échange paritaire, certains relevant de l'exercice des responsabilités des employeurs : tels les processus de recrutement et la mobilisation des acteurs de l'emploi. D'autres relèvent de la formation initiale. Cet ensemble de sujets concerne au premier chef les organisations professionnelles et les dirigeants d'entreprises, ou encore les professionnels des ressources humaines en leur sein.

La mission a donc organisé des rencontres exploratoires et techniques avec ces acteurs, dans un cadre qui, compte tenu de l'objet, s'il ne pouvait se prêter toujours à un échange paritaire, a donné lieu aux restitutions devant les instances paritaires.

Ainsi ont été conduites par la mission, pour chaque secteur, des rencontres avec les services centraux du Ministère de l'Education nationale de la jeunesse et des sports, avec Pôle Emploi, avec l'Union nationale des missions locales, avec France Compétences pour les opérateurs de Conseil en évolution professionnelle, avec Chéops et l'AGEFIPH. Ces rencontres assorties d'une expression croisée des besoins et attentes, ont permis aux participants de se connaître, se comprendre et établir des relations confiantes, aux acteurs de ces institutions et opérateurs de faire connaître leur offre de service et de s'adapter aux attentes et propositions exprimées. La temporalité des réponses apportées vise selon les objets appréhendés, le court, le moyen et le long terme. Ainsi chacun comprend que le temps de l'orientation scolaire et professionnelle comme du parcours scolaire s'inscrit dans le temps long, et qu'il y a donc urgence à engager les actions correctives utiles.

Les rencontres paritaires, quant à elles, se sont tenues au sein des instances ad hoc (CPNE, CPPNI, GTP). Elles ont été marquées par l'expression, par les organisations syndicales, de difficultés d'exercice de l'activité qui dépassent la seule question des salaires ou de la capacité à évoluer professionnellement. La question de la qualité de vie au travail (QVT) s'est invitée aux échanges. Comme nous l'avons exposé, **il n'appartenait pas à la mission de participer aux négociations de branche qui sont, par évidence, le cadre dans lequel ces sujets doivent être traités.**

Seule exception, les questions d'hygiène et d'accueil des conducteurs qui relèvent aussi du cadre réglementaire et de son application (relation entre entreprise utilisatrice et entreprise- intervenante), pour lesquelles la Direction générale du Travail (DGT), et le Cabinet Transports ont été sollicités.

### **Les objectifs opérationnels**

Notre démarche a consisté à nous assurer que le calendrier de rencontres et négociations paritaires, dans les branches concernées, ne faisait pas l'impasse sur ces sujets récurrents (et ce que les organisations professionnelles ne contestaient pas).

Afin de faciliter l'engagement des discussions, sur des bases concrètes et opérationnelles, la mission a proposé que les points soulevés, puissent faire l'objet d'interventions ponctuelles de l'ANACT, afin de contribuer à une objectivation partagée des sujets et solutions possible (analyse et mutualisation de

bonnes pratiques). En effet les branches du Bâtiment, du Conseil Numérique, des Transports, avaient déjà entrepris des travaux ou études d’opinion, sur lesquels cette proposition pouvait s’appuyer.

Nous avons pu intégrer ces objectifs dans les plans d’action proposés à la validation des commissions paritaires nationales de l’emploi (CPNE) dès l’automne 2021, puis inclus dans le cadre du dialogue social de la branche, pour renforcer l’attractivité des métiers, quand bien même ces objets de négociation s’inscrivaient dans une temporalité de moyen terme.

## 1.2 Les tensions de recrutement résultent d’une multiplicité de causes qui interagissent dans un environnement administratif et social complexe

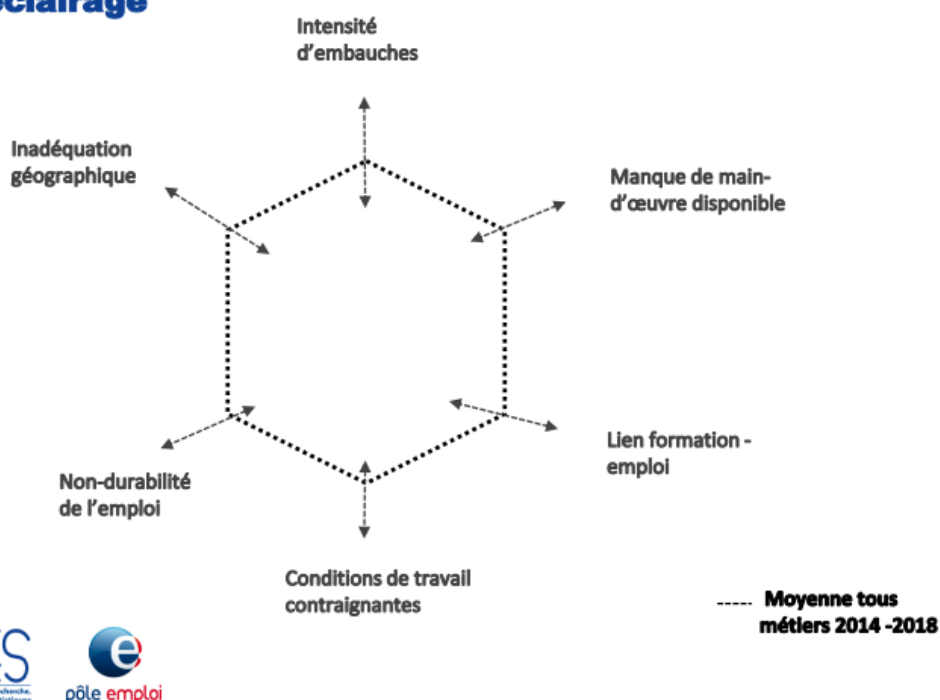
### 1.2.1 Métiers en tension : définitions et contexte

« Après une diminution en 2020, les tensions sur le marché du travail remontent et atteignent en 2021 leur plus haut niveau depuis 2011. Elles augmentent dans pratiquement tous les métiers et sont particulièrement fortes dans ceux du bâtiment, de l’industrie, de l’informatique et des télécommunications, ainsi que chez les infirmiers. Au total, 7 métiers sur 10 sont en tension forte ou très forte en 2021 » publie la DARES en septembre 2022.

Les tensions de recrutement résultent d’un déséquilibre entre offres et demandes d’emploi pour un métier donné. Leur repérage repose traditionnellement sur le calcul du **ratio de tension**, résultat du rapport entre offres et demandes, issu des données collectées par Pôle emploi. La tension au recrutement est traditionnellement mesurée à l’aide du rapport entre le volume d’offres d’emploi collectées (supposées permettre d’estimer le nombre d’emplois vacants) et le volume de demandeurs d’emploi enregistrés (catégories A, B et C, en flux). Parmi ces dimensions on trouve par exemple : l’élévation de la part des emplois durables dans les offres d’emploi ; la baisse du niveau de qualification demandé au recrutement ; l’augmentation des salaires proposés ; l’augmentation du nombre d’offres publiées ; la baisse du « taux de chômage » constaté.

Schéma 1 : Indicateurs de tension retenus

### Indicateurs d’éclairage



L'origine des tensions varie d'un métier à l'autre. Elle provient surtout de l'intensité des embauches et d'un déficit de main-d'œuvre disponible pour les métiers considérés.

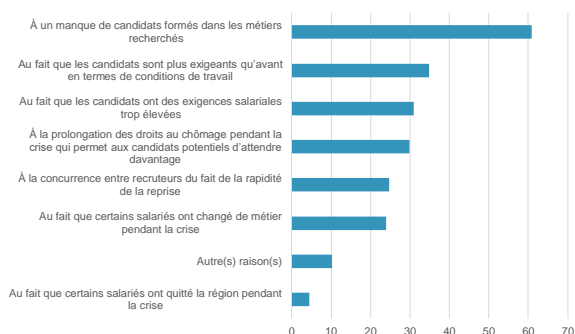
La plupart des métiers de l'industrie et de la maintenance sont en tension. À l'exception des ouvriers non qualifiés, ces professions exigent souvent des compétences et formations spécifiques et manquent de main-d'œuvre ; pour les métiers d'ouvriers, les conditions de travail sont également souvent contraignantes.

### 1.2.1.1 Le marché du travail opère dans un contexte concurrentiel dont témoigne les tensions de recrutement

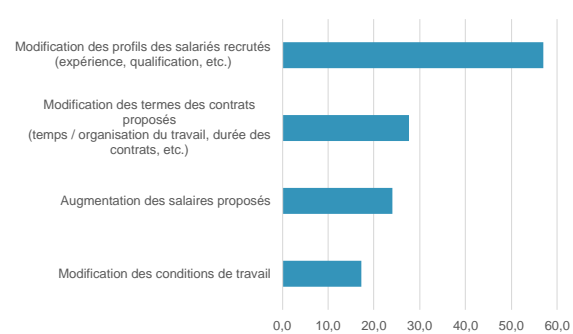
Les secteurs en tension de recrutement que la mission accompagne, ont pour dénominateur commun de rechercher en premier lieu des professionnels qualifiés, ou a minima titulaires d'une certification correspondant à l'emploi proposé, ou au métier exercé, ou en capacité d'y accéder. Au-delà de la filière de l'apprentissage, qui peut connaître elle-même des difficultés pour recruter, ces professionnels disponibles et en capacité de prendre ces emplois ne sont pas aisément identifiables.

## Focus sur la conjoncture : les difficultés rencontrées dans la reprise concernent le manque de personnel ( Source DARES 01/09/21)

Principales raisons liées aux difficultés rencontrées pour les recrutements en CDI ou CDD (en % de salariés)

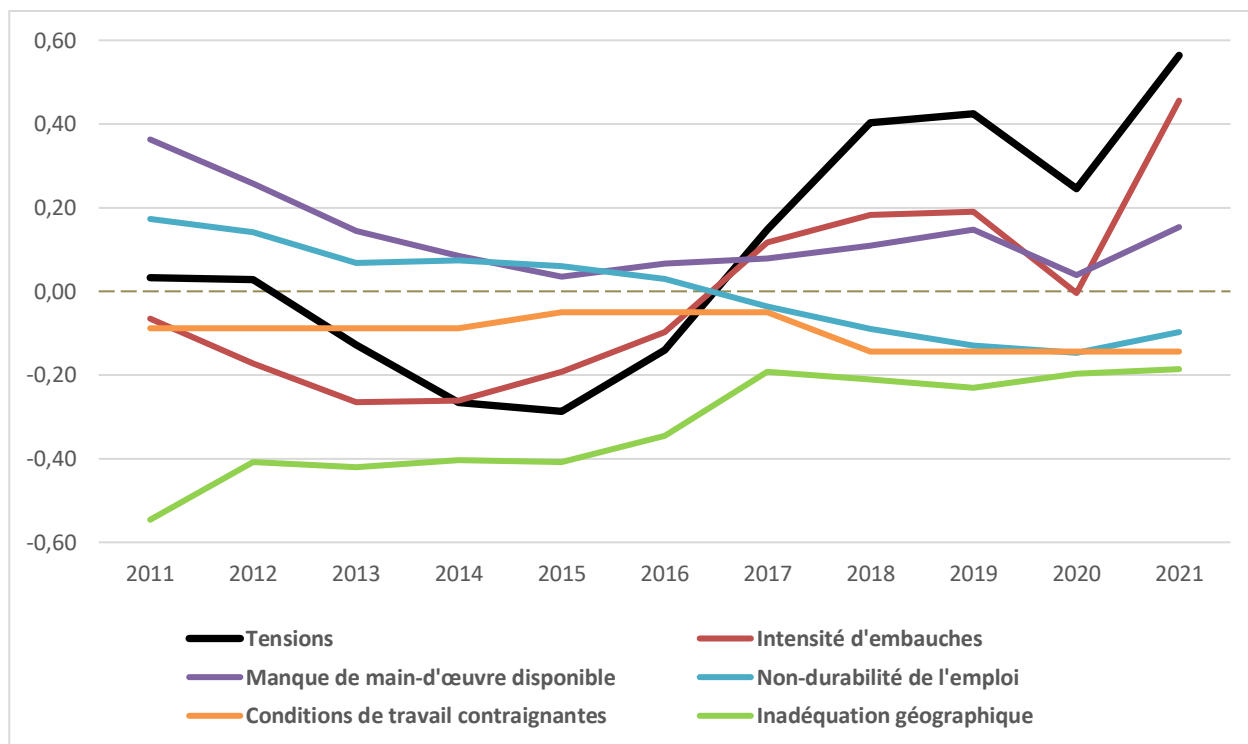


Mesures mises en places pour faire face aux difficultés de recrutement (% de salariés)



Dans le contexte de reprise de l'emploi qui caractérise la sortie de crise sanitaire, avec un taux de chômage au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 de 7,3%, toutes les entreprises recherchent simultanément les mêmes profils : des jeunes ou adultes intéressés à rejoindre leur secteur, disposant des aptitudes relationnelles et de motivation pour apprendre, se former, s'adapter.

Graphique 1 : Evolution des tensions de recrutement et de leurs facteurs potentiels depuis 2011



Lecture : entre 2020 et 2021, l'intensité d'embauches passe de -0,004 à 0,456 (encadré et note méthodologique sur les indicateurs de tension en ligne).

Champ : France (hors Mayotte), 2011-2021.

Source : Pôle emploi – Dares, métiers en tension.

### 1.2.1.2 Une forte rotation de l'emploi et des démissions en croissance confirment la vitalité du marché du travail

Le marché du travail opère *comme un corps vivant*, en mouvement permanent (38M de recrutements par an, soit plus de 10 000 recrutements par jour). Il est caractérisé par une segmentation des contrats de travail (CDI- CDD), et une concurrence, inter- sectorielle s'exerce sur les salaires et avantages sociaux. Il est significatif que dans les branches que la mission a accompagnées, le CDI soit très majoritairement proposé lors des recrutements. Pour autant, dans certains secteurs d'activité, la pression de l'offre est telle, que des salariés font le choix du CDD « *pour se sentir plus libre et pouvoir ainsi choisir leur entreprise* ».

Dans cette analyse de la DARES de Juin 2018 [2018-026.indd \(travail-emploi.gouv.fr\)](#), il est précisé que :  
 « **le taux de rotation de la main-d'œuvre augmente fortement en vingt-cinq ans, passant de 29 % en 1993 à 96 % en 2017. Cette hausse résulte essentiellement du développement des CDD très courts, alors que le recours au CDI reste relativement stable. Les pratiques contractuelles font ainsi apparaître une dualisation du marché du travail plus marquée, entre des salariés en CDI et d'autres multipliant les contrats très courts. Pour autant le contrat à durée indéterminée est la forme d'emploi la plus répandue. Ainsi, selon l'enquête Emploi, parmi les personnes en emploi salarié (hors intérim) en 2017, 88 % sont en CDI...**

Du côté des établissements recruteurs, les raisons invoquées en 2016 pour recruter en CDD plutôt qu'en CDI, outre les besoins limités dans le temps directement liés à la législation sur le CDD, sont liées à l'incertitude vis-à-vis de l'environnement économique et au besoin de tester les compétences du salarié avant un recrutement plus durable. Le poids de la réglementation associée au CDI est également évoqué.

De 2001 à 2017, le nombre d'entrées en CDD augmente fortement, il a été multiplié par 2,5. Dans le même temps, la part des CDD dans l'emploi, ne s'accroît que légèrement, tandis que la durée moyenne des CDD est divisée par un peu plus de deux, passant de 112 jours en 2001 à 46 jours en 2017...

Dans l'industrie et la construction, la part des CDD très courts dans les établissements de plus de 50 salariés a diminué entre 1998 et 2017 (de 40,6 % à 32,4 % dans l'industrie et de 32,9 % à 21,9 % dans la construction). Dans ces secteurs, le recours aux contrats intérimaires est plus fréquent pour gérer des besoins de main-d'œuvre temporaires<sup>1</sup>. Dans le tertiaire, la hausse est nettement plus marquée dans certains secteurs. Ceux qui contribuent le plus à l'augmentation de la part des CDD très courts sont l'hébergement médico-social (contribution de +8 points à la hausse), les activités pour la santé humaine (+5 points) et les activités de services administratifs (+4 points) ».

Source : Dares

Au total, en 2017, le nombre d'embauches en contrats temporaires (CDD et intérim cumulés) est proche des 200 pour 100 salariés. Les écarts entre secteur sont plus limités, avec 187 % dans le tertiaire, 186 % dans la construction et 223 % dans l'industrie. La prise en compte de l'intérim conduit ainsi à nuancer les constats effectués sur le recours aux seuls CDD.

**Tableau A**  
**Taux d'entrée en contrat temporaire (intérim et CDD) et part de l'intérim en 2017**  
**selon le secteur, dans les établissements de plus de 50 salariés**

	Contrats temporaires	CDD	Intérim	Part d'intérim
Ensemble	197	77	120	61
Industrie	223	9	214	96
Construction	186	5	180	97
Tertiaire	187	109	78	42

Note : les taux d'entrée en CDD sont légèrement différents ici : la prise en compte des intérimaires dans les effectifs des dénominateurs conduit à des ratios plus faibles.

Champ : France métropolitaine, établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé (hors agriculture), champ MMO (mouvements de main-d'œuvre).

Source : Dares, MMO, intérim.

<sup>1</sup> Ce point est corroboré par les observations de la déléguée générale du PRISME rencontrée par la mission

### 1.2.1.3 Incidences de la mobilité professionnelle

**La mobilité professionnelle** est sans doute un indicateur intéressant pour procéder à des comparaisons intersectorielles : elle est en moyenne de 9,1% pour l'ensemble du marché du travail (à titre d'exemple comparatif, pour les métiers en tension considérés dans la métallurgie, elle atteint 30%).

Autre paramètre : **les démissions en France sont en hausse**, mais il n'y a là rien de très surprenant, « *Dans le contexte actuel, la hausse du taux de démission apparaît donc comme normale, en lien avec la reprise suite à la crise du Covid-19. Elle n'est pas associée à un nombre inhabituel de retraits du marché du travail. Des indicateurs complémentaires sont d'ailleurs rassurants de ce point de vue : en particulier, le taux d'emploi est lui aussi plus élevé qu'avant crise et continue de progresser pour toutes les tranches d'âge fin 2021 et début 2022, en dépit de la nette augmentation du taux de démission* »<sup>2</sup>.

Des études nationales et régionales ont pu montrer que les très petites entreprises étaient les plus fragilisées par cette situation de métiers en tension, sauf de pouvoir y répondre par l'élargissement des critères de recrutement, la formation interne, les évolutions professionnelles de collaborateurs existants voire le recours à l'intérim. **Pour ces petites entreprises, le prix à payer est souvent celui d'abandons du projet de recrutement, voire de chiffre d'affaires.** Rexecode constate que 34% des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement ne parviennent pas à s'y adapter et sont contraintes de réduire leur niveau d'activité.

Les recompositions à l'œuvre sur les bassins d'emploi (mobilités intersectorielles, départ à la retraite, réindustrialisation, etc.) ainsi que les évolutions en matière de compétences et de métiers appellent un renouvellement de l'action en faveur de la formation des individus et du recrutement des entreprises. Il ne faut sans doute pas négliger le manque de « savoir-recruter » des dirigeants de TPE/PME, **mais les causes avancées par les dirigeants d'entreprises pour expliquer les difficultés renvoient principalement à des problèmes de compétences disponibles, quantitativement ou qualitativement.**

La rencontre entre l'UIMM et la Direction régionale de Pôle Emploi Grand Est a mis en évidence l'absence des profils recherchés dans les fichiers de Pôle Emploi : ces personnels qualifiés sont captés par les marchés du travail allemand et suisse. La Métallurgie a pris la décision de mettre en place des programmes de recrutement de chômeurs de longue durée souhaitant s'engager dans ces métiers, et de les former (cf. les objectifs du Pacte pour l'Emploi signé avec la Ministre).

L'introduction d'une main d'œuvre étrangère (MOE) pour répondre aux besoins de recrutement est souvent évoquée par les organisations professionnelles, notamment dans l'activité de construction. On connaît les limites des pratiques de travail détaché, ayant donné lieu à encadrement juridique communautaire pour palier certains abus.

Répondre de façon plus massive aux besoins de recrutement par l'accueil de main d'œuvre étrangère soulève des questions d'organisation logistique, que seul le secteur agricole a su au cours des dernières décennies organiser : notamment la mise à disposition de logements, la fourniture de nourriture, alors que la question de l'intégration sociale ne se pose pas vraiment pour des travailleurs saisonniers et itinérants. Dans le monde industriel, la métallurgie, l'extraction minière, et le textile ont su par le passé bâtir un modèle intégré prenant en charge les besoins de logement, mobilité, prévoyance, vie sociale, qui permettait d'offrir un cadre d'intégration aux travailleurs recrutés et à leurs familles. Ces besoins sont

---

<sup>2</sup> Adrien Lagouge, Ismaël Ramajo, Victor Barry : *La France vit-elle une grande démission ?* Note de la DARES. 11 Octobre 2022

invariants et on comprend qu'envisager le recours à la MOE à grande échelle, génèrera de multiples impacts, et soulève des questions qui intéressent aujourd'hui de nombreux acteurs, et en premier chef les collectivités locales et territoriales.

Les motifs de tension sont de plusieurs natures : filières dévalorisées, décalage entre les besoins des entreprises et contenu des formations, besoins différenciés selon les territoires, mauvaises images des métiers, vieillissement des salariés, évolution des métiers, etc. Cette problématique des tensions et difficultés de recrutement est connue depuis longtemps par les filières concernées. Elle nécessite d'autant plus la mise en place de solutions globales : orientation, formation, insertion dans l'emploi, image des métiers et des filières, attractivité et qualité de vie au travail, mobilité, etc.

### 1.2.2 Les facteurs de tension sont multiples, et révèlent des situations à la fois très diverses et à la fois convergentes dans les branches engagées dans la démarche de résorption

La mission a pris connaissance des réponses aux questionnaires, comme des travaux des observatoires de branches, dialogué avec les organisations professionnelles et syndicales. Elle a procédé à une restitution des diagnostics auprès de chaque instance paritaire habilitée, et présenté dans ce cadre des pistes d'action, et préconisations.

Les recrutements s'opèrent dans un marché très concurrentiel et contraints par des facteurs spécifiques (âges, accès à la formation, dont les professions réglementées). En tout premier lieu, ce qui ressort des constats effectués par la mission c'est d'une part le plus souvent, **un manque de candidatures**<sup>3</sup> ; et d'autre part **l'inadéquation du profil des candidats avec les critères de recrutement posés** (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique).

Plusieurs facteurs essentiels se combinent dès lors :

- Des employeurs qui recherchent un candidat répondant à toutes les **caractéristiques du poste proposé** (trop technique, mal rémunéré, trop pénible, trop contraignant géographiquement ou en termes d'horaires, d'organisation du travail et du temps de travail, etc.),
- Des actifs qui soit recherchent les meilleurs salaires et conditions d'emploi, soit ne veulent absolument pas se tourner vers certains métiers ou emplois pourtant en tension.
- Les métiers sont encore méconnus et, de façon différenciée selon ces secteurs d'activité, de fortes attentes et déceptions sont exprimées quant à l'orientation dès l'école (*pourquoi autant de personnes quittent certains secteurs dans les 3 premières années ?*)
- La question de **l'attractivité** (classifications, rémunérations, évolution professionnelle) et de la **qualité de vie au travail** se pose (conditions de travail, pénibilité, risques professionnels, mode de management ...)
- Les certifications sont parfois non adaptées, et les formations ne répondent pas suffisamment aux besoins, ou sont même très difficiles à mettre en œuvre au niveau souhaité

---

<sup>3</sup> Les stocks de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi dans un métier donné sont à prendre avec précaution. Ainsi, par exemple, les 6000 demandeurs d'emploi inscrits en qualité de « bouchers », au niveau national, (en cat A), n'ont, pour la très grande majorité d'entre eux, pas l'intention de retrouver un travail dans ce métier. Selon les conseillers de Pôle emploi de la région Aura, le constat est bien celui d'un manque de candidatures pour répondre aux offres des entreprises de boucherie.

## Indices d'attractivité

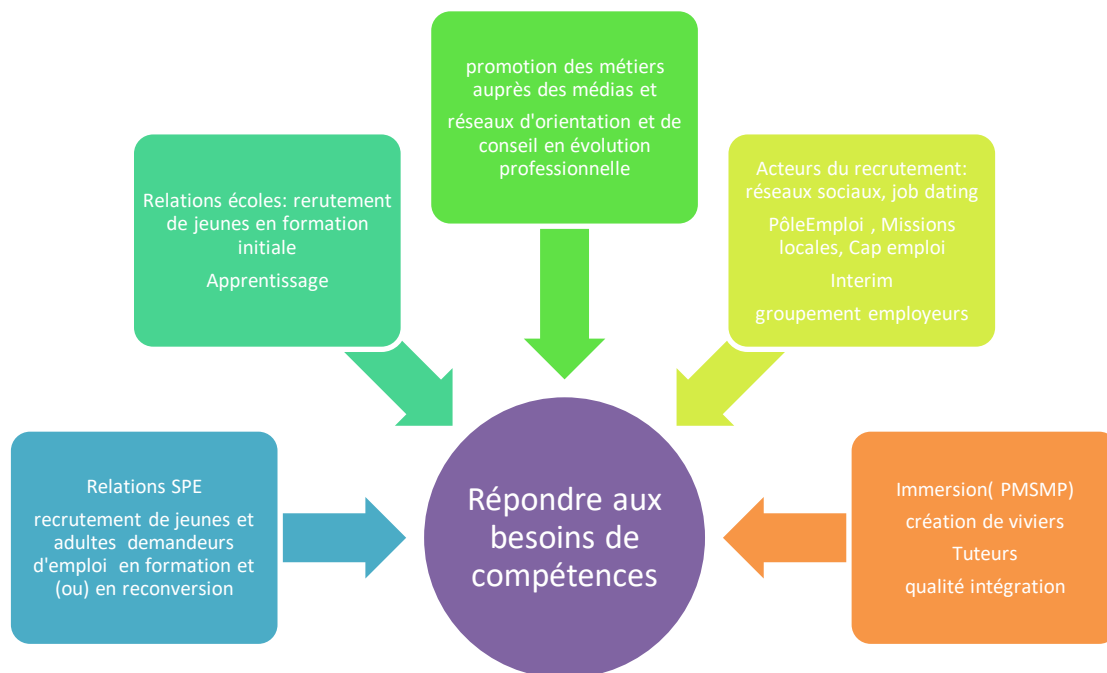
Conditions de travail contraignantes	Non-durabilité de l'emploi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes physiques</li> <li>• Contraintes de rythme</li> <li>• Part de salariés en incapacité</li> <li>• Travail répétitif</li> <li>• Horaires inhabituels</li> <li>• Journée de travail morcelée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat court (CDD inférieur à 6 mois)</li> <li>• Temps partiel</li> <li>• Travail saisonnier</li> </ul>



22

Les opérations de soutien organisées par les branches, et les modalités de recrutement pratiquées par les entreprises influent sur les résultats observés. Les réponses au questionnaire élaboré par la mission soulignent l'utilité des actions de promotion des métiers, des relations avec les réseaux d'orientation, avec les écoles, avec le service public de l'emploi. Sont également cités le recours à l'intérim, aux groupements d'employeurs, la création de viviers, l'importance de l'accueil par immersion en entreprises pour faciliter la découverte des métiers, et la qualité d'intégration et de la mobilisation de tuteurs formés (cf. Le schéma n°2 ci-dessous).

Schéma 2 : Actions de soutien au recrutement et modalités (Source mission)





### 1.2.3 Focus sur plusieurs branches accompagnées

Les jeunes travailleurs s'avèrent très mobiles dans certains secteurs : c'est par exemple le cas du Bâtiment, où 45 % des jeunes travailleurs changent en moyenne de secteur d'activité lorsqu'on les suit sur une période de 2 à 4 ans <sup>4</sup>.

« **Dans les métiers de bouche**, on constate une évaporation importante des apprentis ayant obtenu leur CAP avant même leur première prise de poste. C'est le cas par exemple dans la boulangerie-pâtisserie artisanale. <sup>5</sup>Une des explications de ce phénomène est sans doute le décalage perçu par le jeune entre les conditions réelles d'exercice du métier et le déroulement de l'apprentissage.

**Dans le secteur du Bâtiment**, nous constatons à travers la pénurie de recrutement dans certains de nos métiers qu'il y a un faible taux de chômage, que la croissance économique est très importante, par conséquent qu'il y a une forte demande<sup>6</sup> » (source : professionnels audités par la mission).

Dans le secteur **du Conseil**, avec 82 010 entreprises fin 2017 et 952 000 salariés (dont 51% dans le numérique) le nombre d'entreprises de la Branche a cru très fortement (12%), et le rythme annuel s'établit désormais à 5,4% d'augmentation entre 2011 et fin 2017. La profession déplore des difficultés **de recrutement de profils opérationnels et expérimentés**, capables d'accompagner des projets SI et de répondre aux attentes en matière d'expertise. Ces mêmes profils sont recherchés par les clients, et le vivier en sortie d'école est faible. Elle souligne un manque de candidatures, amplifié par la concurrence qui s'opère sur le marché du travail, et l'inadéquation du profil des candidats avec les critères de recrutement posés (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique). La profession s'intéresse à l'accès à l'ingénierie de jeunes en BTS et DUT, même si cette voie connaît des limites capacitaires et potentielles. Elle est également ouverte aux profils issus de reconversions, avec mise en évidence de ses secteurs d'avenir.

**Le secteur des Transports** connaît des mouvements importants d'emplois, avec 747 000 salariés et 76000 offres d'emploi déposées par an auprès de Pôle Emploi (avant la crise sanitaire), (38% de l'activité de transports étant exercée à compte propre par des entreprises ressortant d'autres secteurs). Dans cette **profession réglementée** pour laquelle l'exercice des métiers de conduite nécessite une certification propre, un nombre conséquent de certifications est délivré chaque année dans le secteur des transports (39000 titres professionnels, 19000 diplômes), les jeunes restent moins dans ce secteur d'activité que leurs aînés, notamment en raison de contraintes de temps de travail et d'éloignement du domicile qu'ils acceptent moins volontiers. Les jeunes formés dans les métiers de transport sanitaire y restent moins de 8 ans (source Observatoire OPTL)

Le fait que dans ces secteurs, les salariés soient souvent des jeunes, en début de carrière, peut expliquer cette mobilité élevée. D'autre part, orienter les travailleurs dont l'emploi est menacé vers des projets de reconversion nécessite pour les candidats à l'emploi de surmonter les contraintes familiales et les coûts

---

<sup>4</sup> « il y a une vraie difficulté à maintenir nos jeunes formés dans nos métiers ».

<sup>5</sup> Dans le métier de boulanger, 1/3 des demandeurs d'emploi ont moins de 25 ans.

<sup>6</sup> Nous devons travailler sur la qualité des offres et accroître l'attractivité de celles-ci afin d'intéresser les jeunes à pratiquer ces métiers en tension de recrutement. Pour pallier ces difficultés de recrutement le recours à l'intérim est souvent pratiqué.

associés à une éventuelle mobilité géographique. Il faut que les personnes identifient l'intérêt de se reconverter, et soient informées sur l'éventail des possibles comme sur les façons d'y accéder.

**L'industrie** souffre parfois d'une image territoriale négative associée aux restructurations et disparitions de sites de production, ou bien de représentations des conditions de travail et de rémunération éloignées de la réalité d'aujourd'hui.

Les dispositifs de formation existants sont nombreux, pour les jeunes, comme pour les personnes dépourvues d'emploi. : le plan de relance, le dispositif de promotion de l'apprentissage, le plan d'investissement pour les demandeurs d'emplois (PIC), les a renforcés pour mieux accompagner les salariés en activité partielle ou dont l'emploi est menacé, les jeunes et les demandeurs d'emploi vers des métiers porteurs. Conforter cette voie, suppose avant tout une information efficace des personnes concernées. Dans ce domaine, il faudra des actions novatrices, et intégrer la découverte des métiers, puis des pratiques alternantes, pour que les dispositifs puissent atteindre leur cible. Il faudra en assurer « l'évaluation chemin faisant » de manière à améliorer sans cesse les dispositifs.

**Une approche sectorielle détaillée figure en annexe 1 du présent rapport. Elle vient conforter ces points clés et énonce précisément les éléments d'analyse et principaux constats partagés avec les instances paritaires des branches.**

### 1.3 Des éléments de contexte utiles à la compréhension des difficultés de recrutement

#### 1.3.1 Des facteurs économiques puissants agissent sur le marché du travail

##### 1.3.1.1 La reprise économique qui a accompagné la sortie de crise sanitaire a été elle-même un facteur de tension

**La reprise économique** qui a accompagné la sortie de crise sanitaire, a été elle-même un facteur de tension : tous les secteurs d'activité ont cherché à recruter simultanément, ceux connaissant de longue date des tensions de recrutement, comme ceux qui n'éprouvaient pas par le passé de telles difficultés. Sans entrer dans l'analyse sectorielle ni dans la prise en compte de déficit d'images que connaissent certains métiers, un premier fait majeur domine l'analyse : **le marché du travail est concurrentiel et réagit comme marché**, avec un déséquilibre entre l'offre et la demande, une mise en comparaison des salaires et avantages sociaux, et un rapport modifié entre l'offreur et le preneur. Ces éléments fondamentaux éclairent les analyses sectorielles qui ont été conduites, et les solutions recherchées ou préconisées sur les différents registres de l'attractivité, de l'orientation, de la communication, de la formation initiale et continue, des perspectives d'évolution professionnelle.

##### 1.3.1.2 La démographie pèse sur le marché du travail.

Des éléments de tension puissants pèsent sur la conjoncture démographique et la population active », de quoi contribuer négativement à l'évolution du taux d'activité (- 0,5 point). Dans la décennie à venir, selon les données prospectives à l'horizon 2030 publiées par France Stratégie, « *la baisse relative de la population âgée de 25-54 ans devrait se poursuivre et la croissance de la population aux extrémités de la pyramide des âges ne permettrait pas de contrebalancer la diminution de la population au cœur de l'activité professionnelle, âgée de 30 à 50 ans. A cet horizon, l'essentiel de la population sera issu des*

*générations post-baby-boom (nés entre 1975 et 2005), dont chacune compte 70 000 personnes de moins qu'une génération moyenne des baby-boomers ».*

Cette prospective éclairante n'intéresse pas seulement l'équilibre des régimes de retraite, mais bien ce qui nous préoccupe dans le présent bilan et en premier lieu : le marché du travail.

Cette mise en perspective éclaire de façon particulière **l'utilité d'une gestion humaine des ressources**, accompagnant les différentes générations, fondée sur l'orientation et la formation tout au long de la vie, sur l'accompagnement des transitions, sur la prévention de la désinsertion professionnelle, sur la qualité de l'intégration en entreprise, et sur la nécessaire pertinence des politiques territoriales d'insertion sociale et professionnelle.

En parallèle, les populations concernées sont plus diplômées : en 2030, selon les travaux de France Stratégie, « 12,5 millions d'actifs seraient diplômés du supérieur, soit + 1,8 million par rapport à 2018. De 42 % aujourd'hui, contre 14 % en 1986, la part de diplômés du supérieur dans la population active atteindrait 48 % en 2030 ».

Ces différentes données induisent des conséquences directes sur la régulation de l'offre de formation initiale dans les territoires. Avec la croissance de l'emploi, la concurrence entre les secteurs professionnels qui recrutent en sortie de cursus scolaire, secondaire comme supérieur, est avivée. La question du travail des seniors s'invite au débat : le rappel actuel de retraités pour conduire des autocars est signifiant.

### 1.3.2 De nouvelles aspirations individuelles

#### 1.3.2.1 L'orientation scolaire et professionnelle au cœur de la préoccupation des jeunes, adultes, et des recruteurs

Dans notre société à la recherche de talents et de compétences, quels seront les arbitrages futurs au sein des appareils de formation initiale, mais également les souhaits et choix des jeunes et familles dont les institutions devront tenir compte, vis à vis des trois voies d'enseignement proposées : professionnelle, technologique, générale ? Quel impact aura la croissance de l'apprentissage (dont chacun reconnaît à la fois l'intérêt et la pertinence pour l'accès à la qualification et à l'emploi) au sein de ce mouvement général de poursuite d'études ?

« **L'orientation des jeunes** » devient **une préoccupation centrale au sein de notre société en pleine transformation**. S'orienter vers une filière scolaire ou universitaire, définir un projet professionnel compatible avec ses capacités, s'avèrent constituer un enjeu essentiel au regard du projet de vie. Or les enquêtes « Génération » conduites par le CEREQ attestent que dans les trois à sept ans suivant l'obtention de leurs diplômes, les jeunes actifs exercent pour 50% d'entre eux, un métier sans lien direct avec la qualification obtenue.

L'orientation professionnelle tout au long de la vie mobilise, quant à elle, d'autres approches de la construction de projet et modes de réponse aux besoins exprimés, qui sont inscrits également dans les propositions énoncées par la mission.

#### 1.3.2.2 De nouveaux comportements et aspirations de la jeunesse vis-à-vis de la vie professionnelle

Cette question s'est imposée dans les travaux conduits par la mission et a particulièrement été mise en évidence dans les initiatives réussies par les professionnels (ex des métiers de bouche témoignant de l'importance de l'implication, la reconnaissance et l'équilibre vie professionnelle- vie familiale présenté lors de l'assemblée générale de la CGAD le 14 Octobre 2021). De même notre collègue Jean Claude BELLANGER a procédé à des constats convergents en auditionnant près de 200 jeunes engagés dans un

parcours professionnel ressortant des métiers du bâtiment, mettant en évidence l'importance de l'écoute, de la reconnaissance et du respect à leur égard, et des difficultés auxquelles ils pouvaient se trouver confrontés en ces domaines. Ces constats sont confortés par les travaux des observatoires des secteurs du Bâtiment et des métiers de Bouche dont la mission a pris connaissance.

Une enquête sur « les jeunes et l'entreprise » a été réalisée auprès de 1000 jeunes Français âgés de 18 à 24 ans.(Cf. Annexe 2 du présent rapport) autour des principales questions suivantes : quelle image les jeunes professionnels ont de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ? quelles sont leurs attentes ? à quoi ressemble leur entreprise « idéale » ? que recherchent-ils auprès d'un manager et de leurs collègues ? sont-ils dans un désir de fidélité ou de changement ? Les principaux résultats figurent en annexe du présent rapport. On relèvera à ce stade que **l'épanouissement, la reconnaissance, la confiance et le respect, sont les valeurs recherchées par les jeunes, qui par ailleurs déclarent connaître une entrée dans la vie professionnelle compliquée.**

### 1.3.2.3 La crise sanitaire est elle-même porteuse de remises en question professionnelles

Nombreuses sont les personnes en activité qui ont mis à profit la période de confinement pour repenser leur engagement professionnel, envisager une évolution professionnelle ou souhaiter changer de secteur d'activité. D'autre part les études conduites par certaines branches (telle celle du Conseil) ont mis en évidence le besoin de concilier vie familiale et vie professionnelle, et la question des conditions de travail était très présente dans les échanges au sein des instances paritaires auxquelles la mission a participé.

## 1.4 L'utilité d'une approche globale et multifactorielle

On comprend mieux au regard de ces différents paramètres, que les recrutements se heurtent à une double difficulté :

- D'une part, un processus d'orientation et de construction de projet professionnel insuffisamment ancré dans la mise en relation avec les secteurs professionnels et la représentation du contenu du travail proposé et des conditions d'emploi ;
- D'autre part, un comportement devant être attentif à de bonnes conditions d'intégration, contribuant à l'attractivité des métiers comme à l'implication et la reconnaissance du travail accompli. Il faut également prendre en compte les aspirations de la population jeune, comme celles des adultes à pouvoir évoluer professionnellement.

Les situations de difficultés de recrutement s'amplifient et apparaît selon ces constats, l'utilité de tenir compte, dans la définition des plans de résolution de celles-ci, de l'évolution des comportements des jeunes en études ou apprentissage, comme des adultes en recherche d'emploi ou reconversion.

**Il s'agit dès lors de mieux prendre en compte la qualité de vie au travail, et de procéder à une gestion humaine des ressources**, en utilisant les instruments de politiques publiques de l'emploi, comme les leviers conventionnels dont disposent les branches, pour traiter des conditions de travail et de management, qualifier les jeunes et demandeurs d'emploi, les certifier, leur permettre d'évoluer professionnellement.

## 1.5 Les prérogatives des branches autorisent un dialogue social riche, concourant à l'attractivité des métiers, ainsi qu'une concertation avec les pouvoirs publics comme avec le service public de l'emploi (SPE)

**La loi du 5 septembre 2018 a renforcé les prérogatives des branches professionnelles, et leur a conféré un pouvoir d'agir important** dans la résolution des difficultés de recrutement. En effet, les branches disposaient déjà du pouvoir de négocier les conventions collectives, comme les

accords qui leur sont rattachés, concernant notamment les rémunérations, les classifications, et les conditions de travail.

La convention collective est par essence l'espace de dialogue paritaire auquel est rattaché la négociation des grilles de salaires. C'est aussi le cadre dans lequel se définissent les objectifs et actions concourant à la qualité de vie au travail (QVT). L'évolution rapide des conditions de travail et de la perception du travail par les salariés (nouveaux modes de management et d'organisation des entreprises, l'irruption croissante des NTIC dans le monde du travail) est un fait incontestable. Des négociations sont engagées sur la QVT dans de nombreuses branches, qui doivent ensuite être délinées opérationnellement en entreprises.

Les branches disposent également d'un outil important d'analyse et de prospective : **l'observatoire de branche**. Les travaux de ces observatoires ( il en existe 135), peuvent contribuer de façon importante à éclairer les choix à différents niveaux : au niveau des personnes par la diffusion d'informations **sur le contenu des métiers et leurs perspectives d'évolution**, au niveau des acteurs en charge de l'orientation et de l'accompagnement des publics sur ces mêmes objets, au niveau des pouvoirs publics et particulièrement des décideurs financeurs ou autorités organisatrices de formation initiale et continue ( Régions, Rectorats, Pôle Emploi, Présidents d'Universités...)

Les branches disposent de prérogatives en matière de **certification**, elles définissent non seulement le contenu des certifications de branche, mais également participent au sein des commissions professionnelles consultatives (CPC), à la définition des diplômes soutenus par les différents ministères valideurs, au sein desquelles elles disposent d'un droit de veto : la publication d'un diplôme requiert désormais l'avis conforme de la branche.

Les branches en s'appuyant sur l'OPCO qu'elles administrent, après en avoir arrêté les priorités, définissent **la politique de financement de l'apprentissage et des contrats de professionnalisation**, qui est soumise pour des motifs de soutenabilité globale à l'accord de France Compétences.

La branche dispose donc de leviers structurels pouvant concourir à la résorption des tensions de recrutement, et d'une capacité, avec l'appui des pouvoirs publics, à mobiliser les entreprises comme les publics. Réussir les opérations de recrutement constitue pour chacune d'elles un enjeu décisif. L'ensemble de ces dispositions permet aux branches de s'inscrire dans une politique négociée paritairement, de tracer les conditions d'une évolution professionnelle ouverte aux salariés, de préparer les compétences de demain, et devrait permettre de **contribuer de façon pertinente à la définition des politiques territoriales d'orientation et de formation**.

**Recommandation n°1 : Diffuser les travaux des observatoires de branches portant sur le contenu des métiers et leurs perspectives d'évolution en direction des acteurs en charge de l'orientation et de l'accompagnement des publics et des décideurs financeurs ou autorités organisatrices de formation initiale et continue (Régions, Rectorats, Pôle-Emploi, Présidents d'Universités...).**

## **1.6 L'utilité d'une vision partagée au niveau de la branche comme au plan inter institutionnel**

Les politiques d'orientation en formation initiale et continue sont désormais de la compétence des Régions ; ces compétences s'exercent de facto avec le concours des rectorats pour les premiers, et du service public de l'emploi pour les seconds. Une concertation étroite entre les Branches professionnelles, les Régions, les Rectorats, et Pôle Emploi est indispensable, pour la définition concertée de la politique d'orientation scolaire et professionnelle, mais également de formation initiale et continue.

S'agissant des parcours de mobilité professionnelle ou de reconversion, les opérateurs du conseil en évolution professionnelle, comme les associations de gestion des transitions professionnelles (AT-PRO), sont des acteurs importants qu'il faut également associer.

Le constat de ces difficultés de recrutements (et donc d'opportunités d'embauches dans de bonnes conditions d'emploi, de protection sociale et de rémunération) ne suffit pas à susciter l'ajustement de l'offre de formation initiale. Plusieurs raisons expliquent cette inertie : dans nombre de territoires, le taux de remplissage connaît des faiblesses, et quand bien même serait-il élevé, le flux de formation initiale ne suffirait pas à pourvoir les besoins de recrutement au regard de processus d'évasion observés lors de la fin de formation (situations observées dans les formations afférentes au bâtiment, à la métallurgie, aux transports). Non seulement cela interroge le niveau de l'offre, mais aussi celui de l'attractivité même de ces formations.

Le dialogue souvent insuffisant entre les branches, les entreprises et le Service public de l'Emploi, conduit à une méconnaissance par les entreprises, de la réalité du marché du travail, cad de la non -disponibilité des profils recherchés. **Or recruter des personnes éloignées du profil recherché, est un pas que nombre d'employeur ne sont pas prêts à faire, doutant à la fois de trouver des personnes motivées, comme du résultat.**

**Est interrogé également le mode de construction des programmes de formation.** L'effort financier consenti par les Régions s'est massivement accru ces dernières années, notamment avec l'appui des abondements au plan d'investissement compétences (PIC) mobilisé par l'Etat. D'autre part le processus de création (ou fermeture) de sections de formation au sein des Lycées professionnels et techniques doit être questionné. La mission a observé dans ses contacts avec les Régions, que si celles-ci avaient bien agi pour contractualiser avec des branches, se posait souvent un problème d'interlocuteur et de cohérence, les représentants territoriaux contactés (voire signataires) n'étant parfois même pas mandatés par la branche, privant ainsi celle-ci d'un réel relais politique.

L'élaboration d'un plan d'actions réaliste doit s'inscrire dans une **démarche anticipée**, nourrie par le dialogue territorial auquel les branches et leurs représentants doivent impérativement être associés. Cela nécessite, comme on va le voir infra, d'agir sur les politiques et process d'orientation scolaire et professionnelle et de faire évoluer la relation branche-enseignement secondaire (collèges)-entreprises et la relation branche-Région- Pôle Emploi.

**Recommandation n°2 : Consolider le dialogue entre les Branches professionnelles, les Régions, les Rectorats, et Pôle Emploi, pour la définition concertée de la politique d'orientation scolaire et professionnelle, de formation initiale et continue.**

## **2 DES MARGES DE PROGRES ONT ETE DEFINIES PAR CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS DE L'EDUCATION, DE LA FORMATION ET DE L'EMPLOI**

### **2.1 Les rencontres de la mission avec Régions de France et les cadres administratifs des Régions ont confirmé l'utilité d'une concertation conduite avec chacune des Régions**

La mission a pu observer la cohérence des travaux conduits entre les Directions régionales de Pôle Emploi et les Régions pour la définition des politiques de formations et leur programmation. De même, à l'exception des Régions AURA et PACA qui ne les ont pas signées, les conventions de partenariat signées entre l'Etat et les Régions dans le cadre du Plan d'investissement Compétences, concernant notamment la formation des chômeurs de longue durée présentent un degré d'opérationnalité utile pour la résorption des tensions de recrutement, comme en témoigne le pacte signé avec la branche de la métallurgie.

La mission a cherché à établir les modalités d'une concertation entre les branches professionnelles et les Régions. Elle a procédé à deux rencontres en juin et décembre 2021, avec le concours de régions de France, avec les cadres de direction en charge de l'orientation et la formation professionnelle, pour rendre compte de ses travaux et préciser notamment les attentes des branches professionnelles à leur égard. Ces échanges fort utiles et appréciés, ont permis de mettre en évidence à la fois des points d'appui important et des voies d'amélioration.

En effet est apparu nécessaire la définition d'un **processus de dialogue et de rencontres avec chacune des Régions portant**, notamment, sur :

- les politiques et modalités opérationnelles relevant de l'orientation et de la relation entre les jeunes, les familles, l'école et les entreprises, entre les autres publics et les entreprises, et de la relation avec les autorités académiques sur ces points ;

Les politiques d'orientation scolaire et professionnelle ;

Les politiques et dispositifs de formation et leur positionnement au regard des besoins en compétences et de recrutement ;

Les politiques de soutien au développement d'une gestion des ressources humaines et de développement économique des territoires ;

Les politiques et aides au transport des travailleurs ou de soutien aux acteurs du logement.

**Les représentants des Régions rencontrés se sont montrés surpris de l'expression de tels besoins**, en précisant que depuis plusieurs années (parfois plus de 10 ans), la Région dans laquelle ils exerçaient leur responsabilité avait mis en place une concertation (notamment pour la définition de la carte des formations), **et avaient même signé des conventions ou contrats d'objectifs avec les représentants territoriaux de ces professions.**

#### Encadré 1 : Ex des Contrats de branches dans les Hauts de France

Le 14 décembre 2018, les élus de la Région des Hauts-de-France ont validé en séance plénière les 13 contrats de branches négociés avec 70 branches professionnelles couvrant l'ensemble des secteurs d'activité des Hauts-de-France.

Ces contrats viennent conclure un an et demi de négociations engagées avec la Région, l'État et Pôle emploi avec les branches professionnelles et leurs outils (Opca, Octa, Observatoires). Ils déclinent à la fois la dynamique économique définie par le [Schéma régional de développement économique d'innovation et d'internationalisation](#) (SRDEII) et la stratégie régionale de formation professionnelle définie dans le [Contrat de plan régional de développement des formations et d'orientation professionnelles](#) (CPRDFOP).

Ainsi, les signataires prendront plus de 200 engagements concernant l'identification des besoins des branches, le contenu de l'offre de formation, l'orientation, l'accompagnement des filières et l'innovation.

13 contrats de branches concernent les filières suivantes :

- Industrie mécanique, métallurgique, automobile et ferroviaire, services de l'automobile, maintenance des véhicules
- Matériaux – industrie de transformation – textile, chimie, plasturgie, verre, bois-papier-carton, recyclage
- Bâtiment et travaux publics



- Agriculture, agro-alimentaire et pêche
  - Transports - logistique – commerce
  - Santé, social, services à la personne, silver économie et l'emploi à domicile
  - Numérique - industries de la communication – cybersécurité
- Services et conseil aux entreprises – banque/assurances
- Formation professionnelle
- Propreté, sécurité privée
- Tourisme – loisirs – hôtellerie – restauration – sport – animation
- Industries culturelles et créatives
- Artisanat (métiers d'art, métiers de bouche...)

Les signataires (à l'exception des métiers de l'artisanat pour lesquels les CMA sont les signataires, et non les représentants des branches), sont bien des représentants des organisations professionnelles de ces branches. En revanche les représentants des organisations syndicales de ces branches ne sont pas signataires. Il est ainsi apparu une **insuffisance d'échanges au sein d'une partie de ces branches**, afin que ces initiatives territoriales soient connues au sein des instances nationales et puisse donner lieu aux délibérations utiles à la cohésion de la branche et de sa politique. **L'enjeu est d'organiser un dialogue prospectif, intégrant l'expression des besoins des entreprises, et de contribuer au pilotage des politiques de formation mise en place.**

La mission observe que les branches doivent organiser leur représentation territoriale, pour poursuivre le dialogue avec les Régions, agir dans le cadre paritaire selon l'objet, définir ou approfondir les partenariats, organiser et acter les modalités d'engagement et de suivi du plan d'action.

**Recommandation n°3 : Les branches sont invitées à s'assurer de leur représentation territoriale, pour dialoguer avec les Régions, rectorats, Pole Emploi, organiser et acter avec ces acteurs les modalités d'engagement et de suivi de leurs plans d'action.**

## **2.2 Un cycle de rencontres entre les directions concernées du ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports, du ministère de l'Enseignement supérieur de la Recherche et l'Innovation, et les branches professionnelles dessine des voies de progrès et souligne le rôle premier de l'orientation**

La DGESCO s'est mobilisée en organisant des réunions avec les entités permettant de répondre à la diversité des problématiques soulevées par les organisations professionnelles : bureaux en charge de la formation professionnelle initiale et continue, des diplômés professionnels, de l'orientation, mission éducation économie campus et Centre d'Etudes et de Formation en Partenariat avec les Entreprises et les Professions (CEFPEP). Ces rencontres diligentées par la mission, branche par branche se sont déroulées dans un dialogue constructif et ont permis de prendre en compte, par une expression croisée des besoins, les attentes des professionnels, les dispositions proposées par les Ministères et tenant compte de l'évolution du droit et du rôle des acteurs.

Nous sommes convenus de structurer les échanges autour des thématiques suivantes :



### *L'orientation*

Au-delà du dispositif parcours avenir a été souligné la possibilité de mobiliser le cadre réglementaire et le partenariat prévu dans un cycle débutant dès la quatrième. Il s'agit d'horaires dédiés à l'orientation, d'un accompagnement de l'élève au moyen de formations pour lesquelles L'Onisep et les enseignants interviennent. Désormais cette démarche d'orientation s'inscrit dans un cadre défini par la Région (collectivité). A été rappelée également l'obligation de formation pour les jeunes de 16 à 18 ans.

La rencontre avec les Régions, comme avec les DRAIO (délégués académiques en charge de l'orientation) peut permettre aux branches d'organiser la relation avec les collèges et élèves (forums des métiers par ex), tout en soulignant que tous les secteurs professionnels sont en concurrence sur ce type d'approche, ce que les Régions sont désormais chargées d'organiser.

L'opportunité de contribuer à la formation des enseignants a été proposée : le Le CEPFEP a souligné l'utilité de travailler à leur professionnalisation et connaissance des métiers de Bouche, avec la possibilité de former les professeurs référents. Cette approche de la formation continue des enseignants et personnels de l'orientation, facilitera l'orientation des jeunes.

### *Les diplômes, certifications, filières de formation*

Les professionnels ont souligné leurs attentes pour l'adaptation et l'évolution du contenu des diplômes relatifs à leurs métiers. Le découpage des diplômes en bloc de compétences est en cours, Les CPC désormais très larges, ne permettent pas de disposer d'un représentant de chaque métier, et le développement d'une expertise en appui pourrait être utile<sup>7</sup>. Pour illustration , le MENJS assure actuellement la réorganisation de ses filières d'enseignement pour répondre aux besoins de jeunes futurs détenteurs d'un CAP de transport voyageur rénové, et tenant compte de l'abaissement du seuil d'âge à 18 ans.

La création de sections d'enseignement se heurte à des sujets d'équipements que par exemple pour le secteur des transports, les partenariats avec l'AFT, l'ASTRAL et Promotrans devraient pouvoir aider à résoudre. Les professionnels de la Métallurgie ont souligné leur forte implication dès 1978, sur la définition des référentiels d'activité et de compétences : cela a bien fonctionné avant même la réforme de 2018, sur les référentiels des diplômes de la chaudronnerie. Il demeure un problème au niveau des soudeurs. Ils s'interrogent sur les causes profondes des écarts conduisant à l'inadéquation entre les besoins de recrutement et les profils disponibles. Globalement en 10 ans l'enseignement technique et professionnel a perdu 150 000 élèves -26 %.. Un récent rapport de l'IGENR souligne la nécessité d'un choc de communication autour du plan de relance, de réunir les principaux acteurs, susciter des candidatures, ouvrir les perspectives aux jeunes filles, consolider le dispositif de formation et l'évaluer.

Les professionnels des métiers de bouche ont rappelé qu'ils souhaitaient élargir les formations en intégrant la vente, amener la profession vers de nouveaux diplômes, et mettre en place une mention complémentaire au CAP.

---

<sup>7</sup> Ce pourrait être le rôle joué par la CGAD, l'AFT, l'OPCO

La question des délais d'instruction a fait l'objet d'échanges<sup>8</sup> Il a été proposé qu'à l'instar des dossiers d'installation classées, le pétitionnaire contribue aux travaux d'écriture, afin d'alléger les charges qui pèsent sur le service instructeur. Le rôle des secrétariats est défini par l'art R 6113-24 du code de l'Education.

Le Ministère s'est montré très à l'écoute des professionnels et les problématiques évoquées ont été prise en compte, comme l'ont déclaré depuis à la mission les professionnels.

**S'agissant de l'Enseignement supérieur**, la rencontre organisée entre le MESRI, le MENJS et la branche du Conseil spécifiquement concernée, a permis de rappeler les conditions dans lesquelles les diplômes d'État sont enregistrés au répertoire : enregistrement de droit. L'adoption de ces diplômes donne lieu à une concertation au sein de la conférence des doyens d'université. Elle doit donner lieu ensuite à une concertation sociale avec les partenaires sociaux (horizon 2022).

La construction des diplômes du supérieur en blocs de compétences, permet d'organiser des parcours différenciés qui peuvent être complétés par des spécialités enregistrées au répertoire spécifique.

L'orientation, dans l'enseignement supérieur est assurée lors du parcours en enseignement général, dès la classe de première avec le choix des spécialités (sur ce point le développement du bac informatique semble produire des effets plutôt positifs). Puis est engagé le parcours Sup. La profession du conseil dans le champ numérique souligne son intérêt pour des formations post- bac intégrant des exigences élevées en mathématiques<sup>9</sup>.

Les professionnels ont souligné l'utilité de s'intéresser à l'adéquation formation et insertion professionnelle, rappelé l'obsolescence renforcée des qualifications comme tenu d'un renouvellement extrême des compétences qu'il convient de mieux observer et réguler.

Le découpage en blocs de compétences et positionnement qualification métier se situe entre bac+3 et bac+5. Il peut y avoir une surenchère quant au bon niveau de compétences recherchées : il manque des formations au niveau bac plus 4, bac+5 et ce que recherchent les entreprises, c'est également l'acquisition de compétences relationnelles, la capacité à chercher des solutions, la maîtrise des interactions sociales, la connexion à la réalité de l'exercice professionnel. L'ensemble de ces attentes devraient faire l'objet d'une démarche préparée dès l'école.

**Recommandation n°4 : Les branches doivent poursuivre le dialogue avec les instances de certification et contribuer à la formation des enseignants, à leur professionnalisation et connaissance des métiers**

---

<sup>8</sup> une demande d'avis en opportunité nécessite 10 jours de travail en commission espacés de 3 à 4 semaines ; soit 1 an pour écrire le diplôme. S'ensuit une note soumise à l'avis du conseil supérieur de l'Education, puis un délai de 3 mois de publication, avec l'inconnue de la disponibilité pour écrire le diplôme dans la forme requise

<sup>9</sup> Les répartitions de bacheliers se décomposent de façon suivante 65 % en BTS, 26 % en école d'ingénieur, 9 % en BUT.

70 000 places sont à pourvoir dont 92 % sous statut étudiant. Il y a de réelles difficultés à développer l'apprentissage à ce niveau.

### 2.3 Les rencontres entre les directions concernées de Pôle Emploi et chaque branche professionnelle favorisent une coopération plus efficiente

Pôle emploi est l'opérateur central du Service public de l'emploi, et donc au cœur des questionnements afférents à la réponse aux besoins de recrutement. La mission a également sollicité complémentirement l'Union nationale des Missions locales, et CHEOPS en sa qualité de tête de réseau des Cap Emploi, ainsi que l'Agefiph. L'APEC n'a pas été rencontrée, car ne couvrant, dans l'échantillon des métiers pour lesquels la mission a été mandatée, que certains niveaux de métiers du numérique, et la profession du Conseil s'en étant déjà rapprochée.

Une évidence doit être rappelée : Pôle Emploi ne saurait répondre de façon pertinente aux besoins de recrutements sans une relation étroite avec les entreprises, donnant lieu notamment de leur part à un dépôt d'offres d'emploi.

Pour lutter contre les difficultés de recrutement, Pôle Emploi a fait évoluer de façon conséquente, ans une approche pro-active, son offre de services dédiée aux entreprises, en s'attachant à sensibiliser les employeurs aux difficultés de recrutement et à leurs causes (attractivité des postes, pratiques de recrutement, etc.) ainsi qu'à la situation du marché du travail (, les agences peuvent être amenées à intervenir par exemple dans des clubs employeurs ou auprès de fédérations professionnelles), et à renforcer la connaissance des métiers et de leur évolution auprès des demandeurs d'emploi, par exemple par la mise en place d'ateliers sectoriels, la réalisation de vidéos présentant les postes de travail, de visites d'entreprises, ou encore la démonstration de métiers en agence par des apprentis.

#### Encadré 1 : Pôle emploi propose aux recruteurs une offre de services personnalisée, digitalisée et de proximité

Plusieurs services digitaux sont disponibles : publication d'offres, recherche de profils et contact direct de candidats, possibilité de valoriser son entreprise à travers une page dédiée. Les employeurs peuvent également accéder à des services en ligne pour préparer les entretiens avec les candidats, calculer les charges associées au recrutement d'un ou plusieurs collaborateurs et simuler les montants associés aux aides et mesures.

Outre les services en ligne, 5700 conseillers sont dédiés à la relation avec les entreprises. Ils accompagnent les recruteurs à chaque étape du processus de recrutement et proposent des analyses de postes, une présélection de candidats, ou encore de mettre en place des actions et des dispositifs pour qu'un candidat puisse se familiariser et s'adapter aux exigences et à l'organisation des postes de travail. Pôle emploi a également développé une approche par les compétences afin de répondre aux besoins du marché du travail et d'élargir les opportunités de sourcing pour les entreprises et d'insertion pour les candidats, qu'il s'agisse de compétences techniques ou de compétences comportementales.

Selon une enquête réalisée auprès d'employeurs (enquête complémentaire en Besoins en Main d'Œuvre 2017), les compétences comportementales constituent un critère de sélection prépondérant pour 60% des entreprises. La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet quant à elle, d'élargir le sourcing en allant rechercher, au-delà de compétences avérées, un potentiel c'est-à-dire des habiletés. Processus complet de recrutement, cette méthode permet de sortir des critères habituels de sélection en mettant les candidats dans une situation proche du poste de travail qu'ils auront à occuper, et sur la base d'exercices.

En outre, pour initier un recrutement lorsque l'entreprise s'interroge sur l'adéquation du profil du candidat avec le poste proposé, les conseillers de Pôle emploi peuvent proposer de mettre en œuvre une Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP). Ce service permet au recruteur de sécuriser sa décision de recrutement, et au candidat, de conforter son choix.

La période de mise en situation professionnelle (PMSMP) peut également être mobilisée pour conforter un projet professionnel pour un demandeur d'emploi (34% des immersions) ou pour faciliter la découverte d'un métier (32% des immersions). Les entreprises « accueillantes » peuvent ainsi contribuer à faire connaître leur secteur et à améliorer son attractivité. Enfin, pour renforcer encore sa mobilisation contre les difficultés de recrutement, Pôle emploi développe depuis septembre 2018 des événements hebdomadaires dans chacune de ses agences. Ces opérations sont centrées sur la rencontre concrète de professionnels (fédérations professionnelles, d'organismes de formations ou recruteurs) qui rencontrent des

difficultés de recrutements et des demandeurs d'emploi préparés. Elles peuvent s'organiser selon des modalités différentes : informations collectives, ateliers, visites d'entreprise, job-dating, en agence, en entreprise, sur un chantier, chez un partenaire.

Pôle Emploi a mandaté en qualité de pilote national sur chacune des branches, une de ses directions régionales<sup>10</sup> : métiers de Bouche *Direction régionale de Pôle Emploi Auvergne Rhône Alpes*, métiers du Conseil et du numérique *Direction régionale de Pôle Emploi Pays de la Loire*, métiers du bâtiment *Direction régionale de Pôle Emploi Bourgogne Franche Comté*, métiers de la Métallurgie *Direction régionale de Pôle Emploi Grand Est*, métiers des Transports *Direction régionale de Pôle Emploi Provence Alpes Côte d'Azur*.

Le rôle de chacune d'entre elles consiste à construire une expertise poussée avec la profession, à adapter l'offre de service, développer les partenariats utiles, faciliter l'essaimage au sein de l'ensemble des unités de Pôle Emploi. Les cinq Directions régionales ont été successivement rencontrées par la mission en présence des représentants des organisations professionnelles.

### 2.3.1 Focus sur le dialogue entre les organisations professionnelles et Pôle Emploi

Les organisations professionnelles ont précisé que les besoins de recrutement s'aggravaient et que les entreprises désespéraient de trouver du personnel, avec en conséquence une perte significative de marché.

#### Encadré 2 : Énoncé de difficultés rencontrées par les branches

Les professionnels des **Transports** déplorent la fuite rapide de personnel formés, vers d'autres métiers et des difficultés à assurer le profilage des candidats, en soulignant que nombre d'entre eux ne se présente pas. Nombre des candidats ne restent pas dans la branche après l'obtention de leur diplôme et les professionnels s'interrogent sur le suivi de ces personnes et leur évolution professionnelle. Il précise accueillir des personnes reclassées pour raisons médicales. Aujourd'hui du fait des départs massifs prévisible en CFA, des milliers de conducteurs vont partir par vague. **Il faut donc anticiper un an à l'avance a minima cette situation.**

**Dans la métallurgie**, on observe qu'il y a réussite lorsque l'entreprise donne les moyens de communiquer sur le projet. Le marché du travail fortement concurrentiel est marqué par une chasse à la compétence. Le travail sur l'attractivité et l'analyse des dispositifs réussis doit permettre d'ouvrir des pistes de progrès « nous n'avons pas de demandeurs d'emploi expérimentés à proposer, il faut donc travailler sur les publics disponibles. Une meilleure appréhension du marché est nécessaire : viser des métiers peu qualifiés et amener les publics à une pré qualification est un objectif réaliste. Il nous faut viser de premiers niveaux dans les métiers de la métallurgie vers lesquels on puisse amener les demandeurs d'emploi ».

Souvent il y a peu ou pas de profil intéressé dans les listes de demandeurs d'emploi. Pour compenser la méconnaissance des métiers et des activités, sont organisés des ateliers de découverte pour bien faire comprendre le contenu des métiers, les

---

<sup>10</sup> Les rencontres organisées par la mission, avaient pour objectif de situer les attentes réciproques, et de préparer les conventions qui préciseront les relations entre Pôle Emploi et les organisations professionnelles : expression des attentes et besoins des organisations professionnelles, présentation de l'offre de services de Pôle Emploi, expression des attentes opérationnelles réciproques des parties intéressées.

profils recherchés, les savoir-être requis<sup>11</sup>. Il est nécessaire d'élargir le Sourcing au-delà du SPE, aux bénéficiaires du RSA aux associations de quartier aux clubs sportifs etc.

**Dans le secteur du Conseil et des métiers du numérique**, est soulignée l'utilité d'un travail « sur la représentation (par les demandeurs d'emplois comme par les conseillers) qu'ils ont de ces métiers pour mieux valoriser leurs diversités et moins freiner de possibles candidats qui ne se pensent pas aptes à date de venir rejoindre les entreprises. L'attractivité comparative des métiers et la concurrence entre secteurs nécessite des actions en profondeur, d'une manière générale, les emplois dans le numérique se développent dans de plus en plus de secteurs hors « branche du BETIC ».

Pour répondre aux difficultés de recrutement, les entreprises sont associées par Pôle Emploi à la construction du parcours de formation, à la sélection des stagiaires en POE. Elles les recrutent à l'issue de la POE et poursuivent leur formation. Les professionnels estiment que les périodes de mise en situation (PMSP) leur semblent trop courtes, manifestent le souhait que les périodes d'observation permettent d'accueillir les candidats plus longtemps et que les formations intègrent des allers-retours permettant de développer les collaborations. Ils s'interrogent également sur le contenu des formations utiles pour les générations futures.

Il est observé que le SI de Pôle emploi est très pratique avec une critique toutefois sur ses mises à jour. L'ensemble des branches se sont engagées à inciter fortement les entreprises à déposer leurs offres d'emploi auprès de Pôle Emploi et à contribuer à la mise en place des actions en direction des demandeurs d'emploi, construites pour répondre à leurs besoins de recrutement.

### 2.3.2 Une offre de services aux entreprises de Pôle emploi pro-active

84,8% des entreprises sont satisfaites des services

69,8% des offres en accompagnement sont satisfaites par Pôle emploi

40 753 candidats évalués suivant la méthode de recrutement par simulation (MRS)

91,3% des entreprises ayant fait appel à Pôle emploi pour leur recrutement, pensent de nouveau recourir aux services de Pôle emploi dans la perspective de recrutements futurs

Source : *Rapport annuel activités 2021 Pole Emploi*

L'offre de services présentée par Pôle Emploi, s'appuie sur un traitement personnalisé, et nécessite d'anticiper les recrutements. Il s'agit de recruter aujourd'hui et d'anticiper pour demain, en intégrant notamment les achats de formation, de rendre lisible l'offre de services de Pôle emploi et notamment la

---

<sup>11</sup> La constitution d'un vivier de candidats assortie d'un message : l'industrie recrute en Bretagne, associé à des propositions de découverte des métiers, la visite de plateaux techniques (AFPA Greta CFAI), la rencontre avec des stagiaires et professionnels d'entreprises. A noter que certains publics présentent des addictions ou ne maîtrisent pas le français.

banque de service en ligne, contribuer à faire connaître les métiers dans un secteur donné et dans un contexte de forte concurrence entre secteurs.

La désignation de référents de secteur au sein de Pôle emploi, et des mises en situation permettant une découverte des métiers aux demandeurs d'emploi a été qualifiée de très utile. Leur rôle consiste à collecter des informations auprès des entreprises, afin de les diffuser au sein de Pôle emploi, et auprès des demandeurs d'emploi. Cela permet de cerner les savoirs être profitable et les éléments notre activité le niveau de salaire dans un contexte très contraint et très concurrentiel

**Encadré 3 : UN « PÔLE ARTISANS » ET DE SERVICES DÉDIÉS PAR L'AGENCE LOCALE PÔLE EMPLOI DE LYON VAISE**

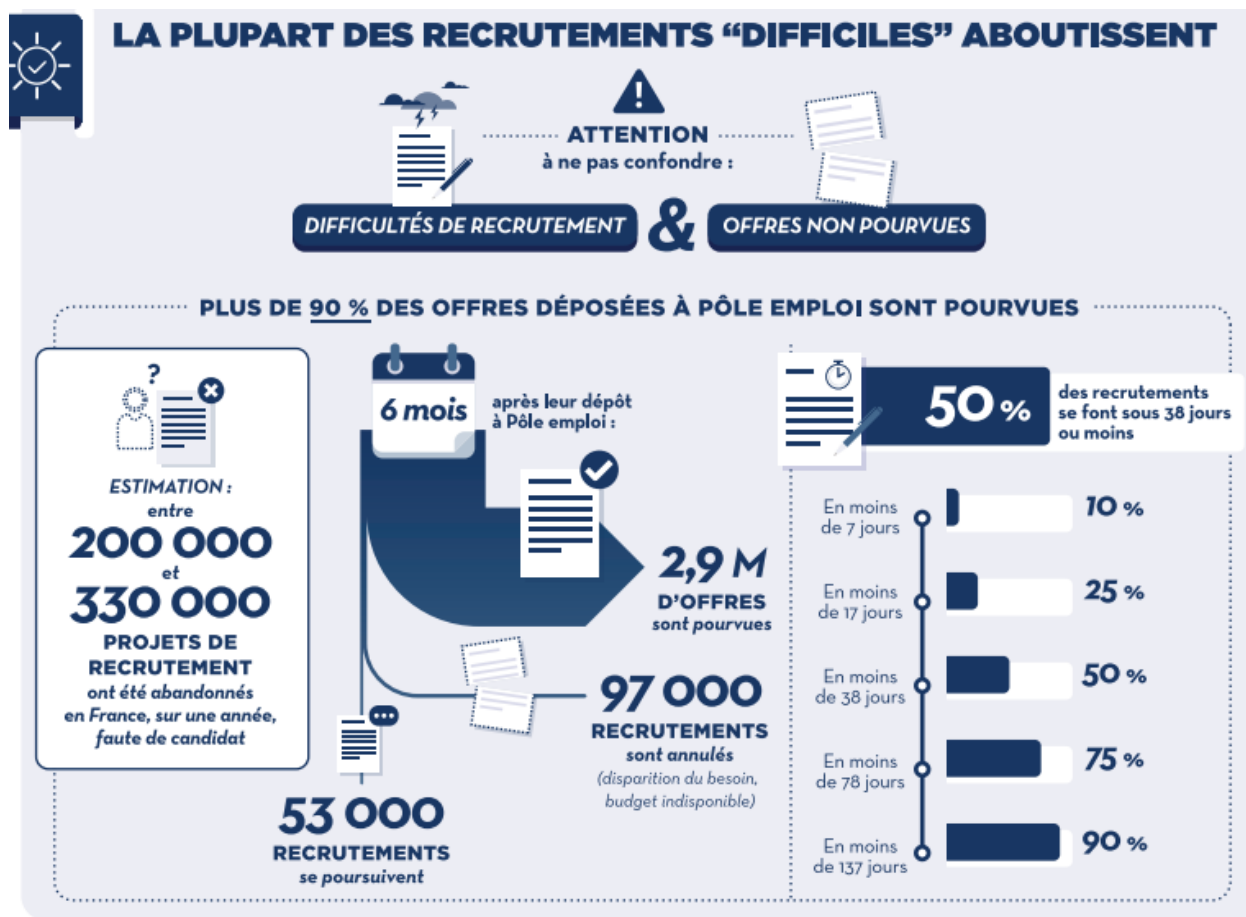
Cette action repose sur une conseillère ayant précédemment acquis une expertise dans le domaine de l'artisanat et qui se consacre à temps plein aux relations avec ce type d'entreprise. Elle est donc disponible pour répondre aux demandes des artisans qui ont besoin d'être renseignés et accompagnés dans leurs recrutements, le plus souvent urgents. Les artisans bénéficient de tous les moyens de contact direct avec la conseillère (ligne directe, fax et adresse électronique). Sa compétence géographique couvre l'ensemble du département. Les artisans demandent d'abord à cette interlocutrice de connaître leur secteur d'activité, les conditions d'exercice du métier et de son évolution. Aussi organise-t-on régulièrement des stages chez les artisans pour mieux connaître leurs besoins. Elle travaille étroitement avec les autres conseillers sur le sourcing des candidatures. Elle présente des CV et organise les entretiens entre employeurs et candidats<sup>16</sup>. En 3 mois, après une campagne de mailing, elle a géré plus de 1000 contacts et organisé plus de 200 recrutements. Elle présente le « pôle Artisans » à toutes les fédérations professionnelles et consacre une journée par semaine à la réception sans rendez-vous des artisans. Les témoignages recueillis semblent attester que cette offre de service permet au Pôle emploi local d'être reconnu par les artisans comme un interlocuteur incontournable

Ont été présentés également les outils tels « labonnecompétencepro » qui contribue au recrutement et à rendre visible les sessions de formation, repérer les sorties de formation déposer des offres, estimer les coûts, formuler le besoin de formation, mais également les aides à l'embauche comme à la formation :

- la mobilisation des actions de formation préalables au recrutement (AFPR) et préparation opérationnelle à l'emploi (POE permet de compenser les écarts de profils et d'adapter les publics candidats à l'emploi.
- la nécessité de construire des plans permettant un achat de formation collective, l'utilité de périodes d'immersion en entreprise avant l'entrée en formation, et de périodes en entreprise pendant la formation (places de formation achetées en DR Pôle Emploi, auxquelles s'ajoute un partenariat avec la Région, possibilité de mobiliser les actions de formation en situation de travail (AFEST) pour répondre à des besoins à la carte. Les périodes en entreprise se construisent avec le recours aux périodes de mise en situation professionnelle (PMSP).

Pôle Emploi déploie un nouveau bouquet de services aux entreprises, avec une clef d'entrée par les besoins et présentant des outils adaptés pour y répondre. Une organisation a été proposée à Pôle Emploi pour une découverte du secteur professionnel et un accueil en entreprise, à l'instar du processus mobilisé avec le-Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports.

Il ressort également de ces échanges l'utilité des points-clés suivant : la territorialisation des réponses, le co-investissement de Pôle Emploi et des entreprises, l'élargissement du « sourcing » pour construire un vivier, travailler sur quelles compétences pour quelle mobilité professionnelle, l'attractivité des métiers et des entreprises, bien gérer les parcours et anticiper les actions.



**Recommandation n°5 :** Permettre aux branches et entreprises, par des protocoles opérationnels, d'accroître l'usage des services de Pôle Emploi et autres acteurs du service public de l'emploi : désignation de référents, dépôt des offres, job board connectés, anticipation des programmes de formation, accueil en entreprise en PMSP, sélection des profils

#### 2.4 Les rencontres entre l'Union nationale des missions locales et chaque branche professionnelle ont facilité de nouvelles modalités de coopération

Les rencontres organisées par la mission avaient pour objectif de situer les attentes réciproques et de préparer les conventions qui préciseront les relations entre les missions locales et les organisations professionnelles. Les axes de collaborations retenus sont les suivants :

- **La découverte des formations et des métiers auprès des jeunes pour favoriser l'information et l'orientation des jeunes vers les métiers en tension** en collaboration avec les acteurs de la formation, les OPCO, les branches professionnelles, les chambres consulaires et évidemment les entreprises qui recrutent. Pour se faire, il a été proposé de déployer auprès de ces acteurs l'offre de service des Missions Locales à travers les dispositifs tels que la PMSMP ; les Stages ; les visites d'entreprises et plus globalement les périodes d'immersion en entreprises et en centre de formation ; des webinaires d'informations animés par nos partenaires, entre autres.
- **L'acculturation des professionnels des missions locales pour permettre aux chargés de Relations Entreprise et aux conseillers de parler aux jeunes des secteurs, des métiers, des formations à travers la mobilisation de partenaires** lors d'ateliers ; et des outils développés par ces derniers pour présenter et



susciter l'intérêt des jeunes à travers des outils ludiques tels que des escape- games, des jeux de société, des jeux interactifs et numériques, entre autres

La mobilisation et la déclinaison opérationnelle des partenariats et collaborations entre les acteurs de la formation et de l'emploi et le Réseau des Missions Locales au national, régional et local , avec mise en œuvre d'une offre service partenaires, est assortie d'un processus de suivi assuré par le (la) conseiller-ère des étapes de parcours des jeunes dans le cadre de leur candidature et plus largement de leur orientation vers la formation et l'insertion vers l'emploi.

Est proposé un interlocuteur unique (dans chaque entreprises partenaires) qui a la capacité de répondre aux sollicitations des conseiller-ères des Missions Locales concernant le suivi des jeunes afin de faire un reporting des étapes de candidatures (du dépôt de candidature jusqu'à l'embauche).

Les temps de rencontres et d'échanges avec les 5 branches professionnelles ont débouché sur des rencontres politiques puis techniques ainsi que des signatures de conventions de partenariats nationales

- **Secteur BTP** : signature d'une convention de partenariat avec la fédération française du bâtiment (**FFB**) et une participation active du Réseau des Missions Locales (régionalement et localement) à l'opération 15.000 Jeunes talents Bâtisseurs. Lors de l'enquête mi annuel de déclinaison régionale et locale de la convention, 71 Missions Locales (Hauts de France, Normandie, BRZ, G-E AURA, PACA, Occitanie, N-A) déclarent collaborer avec les antennes départementales. et régionales de la FFB sur l'ensemble des axes de collaborations présentés ci-dessus avec une vision commune de la construction de parcours pour les jeunes ainsi que le volet recrutement.

- **Secteur Transport-logistique** :

Mobilisation de l'**AFT** déjà impliquée régionalement et localement (en AURA, G-E, N-A) auprès de notre Réseau dans le volet découverte des métiers et des formations, mises en relation avec les CFA.

L'OPCO Mobilité est également fortement impliqué en Normandie et en Bretagne avec une dimension tripartite de la collaboration avec l'AFT et les ML

- **Secteur Numérique** :

Co construction d'un calendrier de Webinaire à destination des ARML et ML avec la **Fédération SYNTEC** pour sensibiliser les professionnelles puis dans un deuxième temps les jeunes aux métiers et formations dans le domaine du numérique à partir de sept. 2022.

En parallèle, les acteurs de la formation à savoir Open-Classrooms et Simplon sont fortement impliqués auprès du Réseau des Missions Locales et des jeunes accompagnés à travers des dispositifs tels que la prépa-apprentissage, l'immersion auprès de centre de formation et d'employeurs, les contrats d'apprentissage et d'alternance, les aides destinées aux publics spécifiques tels que les jeunes en situation de handicap. Ce cadre de partenariat repose sur des collaborations et partenariats animés par les ARML G-E, Occitanie, PACA et N-A)

- **Secteur des Métiers de Bouche** :

Les rencontres avec la confédération générale de l'alimentation de détail (**CGAD**) et la fédération des commerces de distribution ( **FCD** )ont débouché sur des temps d'animation auprès des associations régionales de missions locales et des déploiements de collaborations / partenariats avec des grands comptes en fonction de leur présence territoriale (Groupement Système U, Auchan, Aldi et Carrefour) sur les volets découverte des métiers et des formations, participation aux campagnes de recrutement en alternance et CDD/CDI, immersions professionnelles, entre autres.

En parallèle le partenariat national signé en 2019 avec CMA France est décliné régionalement en Hauts



de France, Pays-de-la-Loire, Auvergne Rhône- Alpes, entre autres dans le cadre de la prépa-apprentissage, la découverte des métiers et des formations de l'artisanat.

- **Secteur Industrie :**

La rencontre avec l'**UIMM** a débouché sur un projet de convention de partenariat en partie construit sur le parcours industrie élaboré par la Mission locale de Grenoble par un salarié de **Schneider** en mécénat de compétence au sein de la mission locale .

Au niveau national est prévu un suivi de ces partenariats, également des actions, et des parcours des jeunes. Est mobilisé le système d'information (I-milo) des missions locales, avec un fléchage dans le SI du suivi de partenariats / suivi jeunes avec les branches.

## **2.5 Des rencontres bilatérales sont organisées en directions des réseaux d'appui à l'emploi des personnes en situation de handicap**

La mission a organisé des rencontres entre le réseau CHEOPS (pilote des Cap emploi) et les branches ayant décidé de faciliter l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap, et en particulier celle du Conseil, des Transports, et celle de la Métallurgie. La charte d'engagements associant les pouvoirs publics et la branche du Conseil, comme celle des Transports, prévoit un effort spécifique en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap.

La branche du Conseil défend l'utilité d'une progression des obligations d'emploi au regard du taux moyen de 2 % (2019) observés dans la branche (pour une moyenne nationale de 3,8 ). Un soutien à la communication pour sensibiliser les entreprises de la branche et les accompagner dans leurs efforts est préparé, complété par un travail sur les contenus d'emplois comme sur les habiletés et la communication.

Le rapprochement effectué avec Pôle emploi pour offrir un service mieux coordonné sur l'ensemble du territoire auprès des entreprises et des demandeurs d'emploi, permet d'amplifier les efforts en vue d'un meilleur accès à l'emploi, et maintien dans l'emploi. La mobilisation d'outils d'information, et le travail d'analyse conduit auprès des entreprises pour la connaissance des métiers, permettront de développer une approche progressive, de vérifier la compatibilité des emplois proposés avec la santé, de définir l'accompagnement adapté et de renforcer la relation avec la branche, et d'adapter l'offre de service RH à la branche. Sur le contenu des certifications CHEOPS propose d' assister la branche dans leur adaptation au handicap ( intérêt renforce pour le conseil en recrutement)comme celle-ci en a exprimé le souhait .

La mission a également organisé des rencontres entre les branches des Transport et du conseil et l'AGEFIPH afin de conclure des conventions de partenariat facilitant l'inclusion de travailleurs handicapés comme leur maintien dans l'emploi et portant notamment sur un soutien à l'ingénierie des organisations, adaptations et formation, comme sur une mobilisation facilitée aux aides ad hoc gérée par l'AGEFIPH . Ce type de convention a déjà été signé dans la métallurgie et fait actuellement l'objet, en vue de son renouvellement, d'une évaluation. L'AGEFIPH propose un appui opérationnel, par exemple de soutenir la réalisation de diagnostics de branche, d'intégrer la dimension handicap dans la conception des certifications, de former des référents handicaps au sein des entreprises, et de déployer des webinaires destinés à l'information et la sensibilisation des entreprises à l'emploi de PSH et au maintien dans l'emploi.

## **2.6 France Compétences mobilise le réseau des opérateurs du conseil en évolution professionnelle**

Les opérateurs régionaux du CEP sont mandatés par France compétences dans le cadre d'un marché public pour délivrer le service de conseil en évolution professionnelle auprès des salariés et des

indépendants depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et pour une durée de 4 ans. La mission s'est rapprochée de France Compétences et il est apparu opportun d'impulser, au niveau national, un lien entre les opérateurs régionaux du CEP et les branches de ces secteurs. À cet effet, une visioconférence a été organisée par France Compétences en lien avec la mission en présence des opérateurs régionaux du CEP et des représentants de ces branches.

Les échanges entre les branches et les opérateurs CEP ont permis une prise de conscience réciproque de l'utilité d'agir pour réduire les déficits d'images de certaines filières professionnelles, comme de celle de coopérer à la mise en perspectives des réalités professionnelles. Il s'agit de recourir à des mises en situations de travail facilitant les représentations sur les métiers, à l'ingénierie de parcours, à des échanges d'outils et de pratiques, de même que de développer globalement les partenariats entre les branches et les opérateurs du conseil en évolution professionnelle.

#### Encadré 4 : Propositions des branches

- **Découverte / connaissance / promotion des métiers**
  - Mise à disposition de supports / travaux par les branches et mobilisation par les opérateurs du CEP des travaux et matériaux des branches permettant de promouvoir la connaissance des métiers (cf. premiers liens partagés en séance en annexe 3)
  - Visites et actions de découverte des métiers à destination des salariés en reconversion
  - Actions d'information / sensibilisation des conseillers en évolution professionnelle sur les métiers, leurs évolutions, les perspectives d'emploi, les actions conduites par les branches en termes d'attractivité, de conditions de travail... pour qu'ils puissent mieux relayer ces informations aux salariés et indépendants qu'ils accompagnent
- **Mobilisation par les opérateurs CEP (pour le compte des bénéficiaires) / proposition par les branches et entreprises de situations de travail dans les parcours accompagnés, pour :**
  - Contribution à la sécurisation des projets en amont de leur déploiement par une confrontation concrète à la situation de travail (meilleure connaissance des métiers, prise en compte de la réalité des situations de travail dans les choix d'orientation...)
  - Intégration facilitée (par le rapprochement CEP/branches) de périodes d'application en entreprise dans les parcours (PMSMP, Formations en situation de travail, stages associés à une formation...)
- **Sécurisation et appui aux salariés en poste ou anticipation de reconversions nécessaires ou souhaitées**
  - **Promotion du recours au service CEP auprès des salariés** (tout salarié peut recourir, quand il le souhaite, de manière confidentielle et gratuite, au CEP) **qui pourront bénéficier notamment de :**
    - Un temps d'échange et de prise du recul sur leur situation et leurs interrogations professionnelles
    - Un appui dans leur dialogue avec leur employeur : le CEP peut aider le salarié à préparer ses échanges avec son employeur (notamment au moment de l'entretien professionnel) et fluidifier ainsi la relation pour la sécurisation, le maintien ou l'évolution dans l'emploi
    - Un appui à la reconversion (dont anticipation des reconversions qui seront nécessaires compte tenu du métier ou de la situation de l'entreprise)
- **Recherche d'emploi / sourcing pour les recrutements**
  - Partage d'information par les branches et leurs entreprises auprès des opérateurs du CEP sur les perspectives d'emploi et offres d'emplois.
  - Diffusion des offres par le CEP auprès des personnes accompagnées.

## 2.7 Un appui est apporté par l'ANACT aux branches souhaitant agir dans un cadre opérationnel sur la qualité de vie au travail

Cet appui a été proposé pour faciliter la mise au point, par une démarche participative, de pratiques concourant à la qualité de vie au travail, et en permettant l'essaimage.

### *Le transport routier marchandises recherche les voies d'une meilleure qualité de vie au travail*

S'arrêter, se restaurer, se doucher, aller aux toilettes, dormir : au début de la crise sanitaire, les difficultés de nombreux conducteurs à accomplir ces actions fondamentales à la santé et au bien-être, ont jeté **une lumière crue sur les conditions de travail de la majorité des salariés du transport routier. Une prise de conscience des conditions matérielles** pour exercer le métier de conducteur a permis de réfléchir aux démarches de qualité de vie au travail (QVT) et à la mise en place de différentes initiatives, et la FNTR (Fédération Nationale des Transports Routiers) et l'Anact ont signé un accord de partenariat, afin d'améliorer l'attractivité du secteur ainsi que le maintien en emploi durable des professionnels, selon les axes suivants : prévention de l'usure et le vieillissement actif des professionnels, anticipation et prise en compte des transformations numériques , enjeux en matière de conditions de travail et de RSE des transports du « dernier kilomètre » en zone urbaine, mise en œuvre opérationnelle d'actions QVT auprès des salariés de la branche, prévention des risques professionnels et la préservation de la santé au travail des dirigeants.

Sur ces thèmes, des expérimentations seront construites avec l'appui du réseau Anact- Aract en régions en association avec les entreprises, les syndicats régionaux, et prendront la forme d'actions collectives inter-entreprises, de démarches de diagnostic, de formation-action, d'appui-conseil à la conduite des changements etc.

### *Quatre actions complémentaires pour répondre aux défis de l'attractivité dans la branche du transport routier de voyageurs*

La branche du transport voyageur a sollicité l'ANACT pour répondre aux défis de l'attractivité sur les axes suivants :

- Evaluer les effets des démarches d'achat public responsable sur les conditions d'emploi et de travail des salariés, avec l'objectif de produire une note synthétique permettant de caractériser les marchés et les effets recherchés en matière d'amélioration de l'attractivité dans les métiers du TRV ; -
- Expérimenter de nouvelles organisations du travail permettant d'optimiser la durée du travail des conducteurs/trices, en évaluer les effets et produire et mettre en discussion les enseignements et les recommandations au sein de la Commission Sociale de la FNTV, puis de la commission paritaire de branche ;
- Concevoir et expérimenter une formation au tutorat des nouveaux embauchés, et contribuer à l'ingénierie de formation des tuteurs ;
- Concevoir des modules de formation à destination des managers pour leur permettre de manager par le travail réel.

### 3 LA REDUCTION DES TENSIONS SUPPOSE UNE APPROCHE GLOBALE ET UNE DIVERSITE D'OUTILS

#### 3.1 Des marges de progrès et des inflexions, voire des bouleversements, s'avèrent indispensables

Résorber les difficultés de recrutement, nécessite d'agir simultanément sur de multiples facteurs et acteurs : **aucun acteur ne saurait détenir à lui seul la solution**. Les domaines d'intervention concernent en effet la promotion de la profession, la préparation des jeunes générations. Mais il s'agit également d'intégrer les jeunes et adultes disponibles pour un emploi, d'agir sur la qualité de vie au travail, de resserrer les liens avec l'école, avec le service public de l'emploi, d'anticiper et fluidifier les politiques de formation, d'améliorer leur qualité, de développer les apprentissages, de piloter ce processus interactif et de l'évaluer.

Les constats partagés avec les instances paritaires des branches confirment que des marges de progrès et des inflexions, voire des bouleversements s'avèrent indispensables.

La mission a ainsi présenté en CPNE des pistes de travail pour résorber ces difficultés et **les plans d'action sectoriels ont été présentés auprès des CPPNI et CPNE courant automne 2021**. Les annexes présentent les documents sectoriels qui structurent les plans d'action retenus et chartes ou pacte signés.

**Les plans d'actions ont été présentés aux instances paritaires** (CPNE et CPPNI selon la volonté des partenaires sociaux de chaque branche) selon les six axes suivants :

- Agir sur l'orientation et la relation école – entreprises
- Agir sur la promotion, l'attractivité des métiers et des rémunérations, et sur la qualité de vie au travail
- Agir sur le marché du travail au moyen de conventions de partenariat avec le service public de l'emploi (initiative par Pôle Emploi)
- Optimiser le cadre administratif et les voies de certification et d'évolution professionnelle (dialogue branches –pouvoirs publics)
- Anticiper, ajuster, et réguler l'effort de formation
- Piloter le plan et évaluer.

Ce sont ces propositions, partagées par la mission avec ces instances, qui ont servi de point d'appui aux chartes signées entre les représentants de ces branches, et les Ministres. On retrouve donc dans ces chartes l'énoncé des propositions qui suit, et dont la traduction varie selon les branches concernées, et les engagements qu'elles ont souhaité prendre<sup>12</sup>. La rédaction finale de ces chartes doit beaucoup au travail réalisé avec la DGEFP et les membres du cabinet qui en ont assuré les arbitrages et les navettes interministérielles indispensables avec les cabinets des ministres de l'Education Nationale de la jeunesse et des sports, des Transports, de l'Enseignement supérieur, de l'innovation et de la recherche.

---

<sup>12</sup> Cf. les chartes sont disponibles dans le tome II du présent rapport.

### 3.2 Agir sur l'orientation, la promotion, l'attractivité des métiers, les rémunérations et sur la qualité de vie au travail

**Le volet Orientation-promotion** est déterminant car il vise à la fois à communiquer et promouvoir les métiers entrant dans le champ d'action projeté. **La promotion des métiers, auprès des jeunes**, pourra s'appuyer sur les grands dispositifs d'accompagnement (garantie jeune, mentorat..., appui des missions locales, appui de Pôle Emploi envers les adultes demandeurs d'emplois, envers les femmes, envers les personnes en situation de handicap (avec l'appui des CAP Emploi), et solliciter pour les valoriser notamment les grands médias (TV, réseaux sociaux...).

**La question de l'attractivité des métiers** s'est avérée essentielle. La crise sanitaire a provoqué chez certains salariés une prise de conscience et des questionnements sur le sens de leur vie professionnelle. **La qualité de vie au travail** est devenue un objet croissant de négociation et d'actions pour les partenaires sociaux, quoiqu'inégalement partagé selon les secteurs. La mission a, dans ses propositions, incité chacune des branches à œuvrer par la négociation, à l'adoption de mesures et dispositifs concourant à une attractivité renforcée des métiers en tension de recrutement. Comme pour l'ensemble des 6 axes présentés ici, les chartes d'engagements signées par les organisations professionnelles et syndicales représentatives avec les Ministres, témoignent des efforts convenus avec les pouvoirs publics pour la mise en place de solutions à court et moyen terme.

**La mission a proposé d'améliorer les conditions d'exercice des activités** : optimiser et aménager les temps de travail, roulement pour les astreintes de nuit, du WE, faciliter la conciliation vie professionnelle-vie familiale, accroître les temps d'activité et proposer des bi-qualifications pour les temps partiels non choisis, accompagner les contraintes d'éloignement domicile -travail.

La mission a invité chaque branche à planifier à cet effet un **calendrier pluriannuel de négociation sociale** ( dans le cadre de la NAO) sur les questions ressortant des CCN( classifications, évolution professionnelle, rémunérations, faculté de mise en œuvre de l'intéressement dans les TPE), de la qualité de vie au travail et de l'attractivité des métiers( organisation du travail, réduction de la pénibilité, gestion du temps de travail), faciliter l'intéressement; améliorer les conditions d'accueil et d'hygiène des conducteurs ( proposition de chartes qualité (TRM-TRV-TSA).

Il s'agit d'agir et négocier également afin que les branches articulent les diplômes, les certifications, avec les classifications, et qu'elles organisent des passerelles entre secteurs professionnels afin d'offrir de meilleures perspectives d'évolution professionnelle.

**Elle a proposé de soutenir ce dialogue social** par la **mobilisation de l'ANACT et des ARACT** pour établir un diagnostic partagé des pratiques et solutions envisageables sur les sujets relevant de la QVT (ce point est développé supra).

**Elle a aussi proposé d'accompagner la création - reprise d'entreprise** pour offrir des opportunités d'évolution (métiers de bouche), ou de complément de revenus pour les temps partiels (transports voyageurs).

**Elle a proposé d'actionner les garanties de bonne concurrence** relatives aux marchés publics et privés et de poursuivre la lutte contre le travail illégal pour les professions concernées.

**Recommandation n°6 : Communiquer et promouvoir ces métiers avec l'appui des acteurs territoriaux, auprès des jeunes, et adultes demandeurs d'emploi ou en reconversion**

**Recommandation n°7 : Assurer par la négociation collective au sein de chaque branche, la prise en compte de l'attractivité des métiers et des rémunérations, de la promotion professionnelle et de la qualité de vie au travail**

### 3.3 Agir sur l'orientation et la relation école – entreprises

*« L'orientation des jeunes » devient une préoccupation centrale au sein de notre Société en pleine transformation. Des éléments de tension puissants pèsent sur la conjoncture démographique et la population active. Ils induisent des conséquences directes sur la régulation de l'offre de formation initiale dans les territoires, comme avec la croissance de l'emploi, une concurrence avivée entre les secteurs professionnels qui recrutent en sortie de cursus scolaire secondaire comme supérieur. S'orienter vers une filière scolaire ou universitaire, définir un projet professionnel compatible avec ses capacités s'avère constituer un enjeu essentiel au regard du projet de vie. »<sup>13</sup>*

Les propositions de la mission présentées ici, ont donné lieu, conformément au sens de la réforme intervenues depuis la loi du 05/09/2018, à une concertation avec le ministère de l'éducation nationale, de la jeunesse et des sports, comme avec celui de l'Enseignement supérieur, de l'innovation et de la recherche, et à deux rencontres avec les cadres de direction des Régions réunis par Régions de France. Elles s'inscrivent dans une coopération étroite des branches avec les Ministères concernés.

**La mission a proposé d'optimiser l'orientation** : dès l'école, par l'engagement d'actions de présentation des métiers auprès des professionnels de l'éducation, de la formation et de l'emploi (offre de formation coordonnée par le CEPEFP du MENJS avec les branches, par webinaires et accueil en entreprise ).

**Elle a également suggéré de mobiliser les Régions**, comme les DRAIO (délégués académiques en charge de l'orientation) ainsi que les représentations territoriales des branches, afin de permettre aux branches d'organiser la relation avec les collègues et élèves (forums des métiers par ex, ce que les Régions sont désormais chargées d'organiser) .

La mission a proposé de développer des **travaux de recherche-action** dans l'enseignement supérieur (laboratoires) autour des métiers du numérique et de leur évolution (portant sur attractivité, éducation, innovation).

Elle a préconisé d'**adapter les diplômes et certifications** (rôle des CPC, des ministères concernés, de France compétences), comme de **réduire les temps administratifs d'instruction, en instaurant une coopération** entre les branches et les ministères pour en faciliter les travaux de formalisation.

La mission a suggéré d'adapter ou créer de **nouvelles filières de formation initiale et continue**, pour compenser les déficits de compétences sur les métiers concernés, développer l'offre de formation relative aux métiers en évolution.

### 3.4 Agir sur le marché du travail par des conventions de partenariat avec le service public de l'emploi

Dans le cadre de sa mission de service public, Pôle emploi a la charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi dans leur recherche d'emploi et répond aux besoins de recrutement des entreprises<sup>14</sup>. Les travaux conduits par la mission ont facilité le resserrement des liens avec le service

---

<sup>13</sup> Cf Préface du même auteur : Rapport AFDET sur l'information et l'orientation scolaire et professionnelle des jeunes des collèges et Lycées Aout 22

<sup>14</sup> Pôle Emploi assure notamment l'accompagnement, l'orientation et la formation des personnes à la recherche d'un emploi, d'une formation ou d'un conseil professionnel, l'aide et le conseil aux entreprises dans leurs recrutements et la mise en relation entre les offres et les demandes d'emploi ; l'analyse et la prospection du marché du travail.

public de l'emploi, permis d'établir les conditions d'une coopération renforcée, propice au déploiement d'une offre de service parfois méconnue, et de contribuer à la qualité de la recherche et sélection des candidats. Les recommandations ont été reprises dans les chartes signées, ou pour la métallurgie dans le pacte conclu avec la ministre et la haute commissaire aux compétences.

En complément des engagements inscrits à ce titre dans les chartes, Pôle Emploi a signé des conventions de partenariat avec les branches qui le souhaitaient, afin de proposer une offre de service personnalisée aux branches et entreprises. La Mission s'est attachée à faciliter le **resserrement des liens entre les branches accompagnées et Pôle Emploi, les missions locales, les Cap-emploi.**

**La mission a proposé d'optimiser les processus d'orientation dispensés** auprès des publics demandeurs d'emploi et en reconversion, en organisant une présentation des métiers auprès des professionnels de la formation et de l'emploi (professionnalisation et accueil en entreprise).

Elle a demandé aux branches d'**Informer Pôle emploi et ses partenaires sur les contenus de métiers et leurs évolutions**, de qualifier les besoins (avec mention des nombres et territoires concernés) : de déposer les offres, d'emploi, afin de pouvoir s'engager avec les demandeurs d'emploi sur un processus anticipé de formation.

**Il a été convenu de disposer au sein de Pôle Emploi d'un correspondant identifié** (qui accompagne l'entreprise sur le recrutement, et également les candidats dans la relation entreprise et le suivi dans l'emploi), de **désigner des référents au sein de la branche, de former ce réseau d'acteurs.**

**Pôle Emploi s'est engagé à assurer le profilage des candidats**, de qualifier les fichiers de demandeurs d'emploi, d'anticiper les recrutements, en intégrant notamment les achats de formation.

Pôle Emploi a fait la promotion de ses outils en ligne : ex de » labonnecompétencepro qui contribue au recrutement et à rendre visible les sessions de formation ,à repérer les sorties de formation, à déposer des offres, à estimer les coûts d'embauche, à formuler le besoin de formation.

**La mission a insisté auprès des branches sur la nécessité de mobiliser les entreprises en amont des formations, en cours de formation, en sortie de formation**, et faciliter les appariements et développer les dispositifs d'accompagnement des transitions, mobiliser les opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP), et le réseau régional des AT Pro<sup>15</sup>.

### 3.5 Optimiser le cadre administratif et les voies de certification et d'évolution professionnelle (dialogue branches –pouvoirs publics)

La mission s'est attachée, avec le concours des ministères concernés, à rechercher les solutions à certaines difficultés, parfois (ce fut le cas pour les permis de conduire cf. note en annexe à l'attention de la Ministre) à en déceler les causes et les expliciter pour en rechercher avec les différents acteurs concernés, les voies de résolution. La mission a proposé ainsi de :

- **Adapter régulièrement les diplômes et certifications** par une mobilisation optimisée des CPC, au regard du programme biennal de révision en cours des diplômes, afin d'y intégrer notamment les blocs de compétences ( les CPC, désormais très larges ne permettent pas de disposer d'un représentant de

---

<sup>15</sup> AT Pro :associations paritaires régionales gestionnaires de l'accompagnement et financement des transitions professionnelles



chaque métier, ce qui justifie de développer la consultation par avis et communications écrites des professions concernées).

- Afin de **réduire les délais d’instruction** ( et en application de R 6113-24 CT), avec l’accord du MENJS, de mieux impliquer la branche, par une assistance aux services des Ministères concernés, dans le travail de construction et de formalisation des diplômes et titres professionnels, d’écriture des argumentaires , voire du projet de diplôme requis pour sa publication;
- **Réduire les délais de délivrance des permis de conduire**, à l’issue des sessions de formation initiale et continue, par une optimisation de la transmission des informations, puis des services assurés par l’agence nationale des titres sécurisés (ANTS) (taux de satisfaction actuel pour la délivrance des permis de 69%, délai constaté de 3 mois pour un délai moyen de production de 26j). Une modernisation du SI est en cours (source : rapport d’activité ANTS 2020)

### **Recommandation n°8 : Optimiser l’instruction des diplômes et titres et réduire les délais de délivrance des permis de conduire**

#### **3.6 Anticiper, ajuster, réguler l’effort de formation, développer l’apprentissage**

La formation est un domaine familier pour les branches, qui en négocient les axes politiques, en administrent les moyens, en assurent la dimension prospective. L’action des branches dans ce domaine est donc structurante et contribue de façon importante à la résorption des difficultés de recrutement.

L’apprentissage est une voie efficace pour qualifier et insérer professionnellement. Depuis la promulgation de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel », l’apprentissage a progressé partout en France et a profité à tous les réseaux et à tous les secteurs d’activités. L’offre de formation s’est développée et l’apprentissage est reconnu comme une voie de formation professionnelle d’avenir plus attractive et d’excellence. Il est assorti de nouveaux leviers que les branches peuvent actionner notamment s’agissant de la qualité des formations et de la réduction des abandons en cours de formation.

L’apprentissage constitue en effet une formidable opportunité *d’intégration* et de motivation pour les jeunes et jeunes adultes, permet de construire avec eux *l’adhésion* nécessaire, et de leur donner les raisons de trouver le *sens* qu’ils recherchent dans l’exercice professionnel.

**La mission a donc proposé aux CPNI et CPNE de :**

- **Se doter d’outils de suivi, d’évaluation**, permettant de réguler les dispositifs par les décisions qu’elles élaborent, et d’intervenir auprès des OPCO, des partenaires et pouvoirs publics ;
- **Organiser avec l’appui des observatoires** paritaires des métiers et qualification (OPMQ), en direction des acteurs des CPC, et des acteurs de la formation, **une veille informelle** permettant d’anticiper les évolutions technologiques et organisationnelles ;
- **Promouvoir et développer l’apprentissage**, notamment dans les métiers qui y recouraient peu du fait des contraintes d’accès aux métiers (ambulanciers, conducteurs voyageurs, déménagement), et améliorer les dispositifs d’intégration et de suivi en entreprises (tutorat, action sur le management, médiation...); développer la professionnalisation pour les adultes en reconversion ;



- **Mobiliser les CFA, Lycées professionnels et techniques, organismes de formation**, sur une offre territoriale plus adaptée et proche, et pour mettre en œuvre de nouvelles formations visant les métiers en voie de développement et de transformation;

- **S'assurer de la réduction des abandons de formation en CFA et organismes de formation** conformément au référentiel national qualité (RNQ Qualiopi) afin de mieux accompagner les apprentis : suivre l'intégration, le logement, le défraiement des frais de déplacement au sein d'instances ad hoc, et intégrer ces données dans le pilotage par la branche et la définition des « couts contrat »);

- **Etablir un support d'information à destination des entreprises**, pour faciliter l'usage des moyens alloués par l'OPCO et l'Etat (plan de relance) à la **formation des salariés** (les problèmes de financement par l'OPCO Mobilités appelleront de la part de la mission un échange particulier avec la DGEFP pour trouver les solutions adéquates).

**Recommandation n°9 : Les branches sont invitées à promouvoir et développer l'apprentissage et la professionnalisation, améliorer les dispositifs d'intégration et de suivi en entreprises, à s'assurer de la réduction des abandons de formation en CFA et OF conformément au référentiel national qualité (RNQ Qualiopi)**

### **3.7 Agir sur l'organisation de la formation des demandeurs d'emploi**

Préparer les demandeurs d'emplois aux métiers qui recrutent, et notamment ceux connaissant des tensions de recrutement, constitue naturellement une priorité nationale. Le gouvernement a notamment mobilisé dans cet objectif le plan d'investissement dans les compétences (PIC), et des moyens sans précédents pour en faire bénéficier les demandeurs d'emplois et notamment les DELD. Sur la mandature qui vient de s'achever, 15Mds € ont été consacrés à cet objectif. Ce dispositif a fait l'objet de conventions avec les Régions ; Les branches mobilisent, avec l'intervention de leurs OPCO, et en appui de Pôle Emploi , le dispositif des périodes opérationnelles à l'emploi (POE). Les Régions mobilisent en coopération avec Pôle Emploi d'importants programmes de formation, Pôle Emploi investit également dans un programme d'actions conventionnées. **Il s'agit de revisiter les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et compétences territoriales, en incitant les acteurs et décideurs locaux à s'inscrire dans un processus permanent donnant lieu à des échanges qualifiés et aux décisions de régulation et d'évaluation nécessaire.**

L'effort de coordination assuré pour que ces programmes soient mobilisés est considérable, et le recrutement des apprenants est souvent devenu aussi difficile à assurer qu'un recrutement ordinaire. Au-delà des questions d'orientation déjà pointées dans l'axe 1 de nos propositions, la réussite de ces actions est conditionnée par des exigences programmatiques et de qualité qui sont déclinées comme suit :

- Organiser la formation des demandeurs d'emploi pour assurer une meilleure allocation des ressources par rapport aux besoins : par une **programmation prévisionnelle et pluriannuelle sur deux ans impliquant les branches, Régions, Pôle Emploi et les OPCO**, intégrant les besoins peu couverts (ex :déménagement, poissonniers) avec des plannings glissants actualisés régulièrement, et par une répartition territoriale mieux ajustée sur les bassins d'emploi; recourir aux marchés par bons de commande ;

- **Anticiper avec les branches, les opérations de recrutement** préparatoires aux sessions de formation afin de laisser un délai suffisant pour préparer les publics à la connaissance des métiers et conditions d'emploi ;

- Mieux former ainsi les demandeurs d'emplois (anticiper les besoins, mieux planifier, **accroître la fluidité, l'implication des entreprises en amont, en cours et après formation**) ;

- Mieux mobiliser les OPCO sur l'effort de formation des DE et des salariés (plan concerté prévu avec la DGEFP) ;
- **Accompagner les reconversions vers ces métiers**, et informer les acteurs du conseil en évolution professionnelle (CEP) sur les opportunités de ces secteurs professionnels ;
- Modifier avec la DGEFP et le haut-commissariat, le cahier des charges des POEC et des AFC de Pôle Emploi pour introduire, en cas de non-connaissance du milieu professionnel, des **ateliers découvertes des métiers et des PMSMP** avant toute intégration d'un jeune ou adulte (notamment dans les POEC) et des périodes d'alternance en entreprise dans le déroulement de la formation.

**Recommandation n°10 : S'assurer d'une meilleure allocation des ressources consacrées à la formation des demandeurs d'emploi par rapport aux besoins : par une programmation prévisionnelle et pluriannuelle sur deux ans impliquant les branches, Régions, Pôle Emploi et les OPCO**

L'ensemble de ces propositions a été présenté aux acteurs et notamment en commission paritaire nationale d'interprétation (CPNI) et commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) puis validées au cours des mois de septembre et octobre 2021 (pour la métallurgie, l'action ayant débuté mi-décembre, les constats et propositions ont été partagée mi - février2022). Les chartes d'engagements signées en reprennent les points nodaux, en spécifiant les responsabilités de chacun des acteurs concernés.

#### **4 LES ENGAGEMENTS SOUSCRITS DANS LES CHARTES SONT GLOBALEMENT RESPECTES, DEBOUCHANT SUR DES PREMIERS RESULTATS ET UNE CROISSANCE DES OFFRES D'EMPLOI SATISFAITES**

**Les chartes d'engagement qui ont été signées par les ministres et les partenaires sociaux portent sur des engagements concrets.** Ces chartes sont annexées au tome II du présent rapport, elles sont résumées dans la présentation qui suit. Les données consolidées par le MENJS et par Pôle Emploi, de même que les négociations conduites au sein des branches, témoignent d'ores et déjà des progrès enregistrés.

**Le suivi général de ces chartes sera assuré dans le cadre d'un comité de pilotage réuni sous l'autorité du directeur de Cabinet du ministre du Travail et du plein emploi.**

##### **4.1 Les partenaires sociaux ont conduit des négociations dans le droit fil de leurs engagements**

Négocier au sein des branches dans l'objectif de renforcer l'attractivité des métiers, était un objectif partagé, que la mission s'était attachée à éclairer et formaliser, en veillant à respecter l'autonomie des parties à la négociation. Les branches se sont prêtées à la mise en place de telles approches, en utilisant le calendrier des négociations annuelles obligatoires (NAO) déjà établi, et en y ajoutant les thèmes ayant donné lieu à un échange consensuel ou leur apparaissant utile. **L'exercice de négociation ne garantit pas en soi le résultat, et les progrès observés n'en sont que plus intéressants à pointer.**

**L'enjeu d'opérationnalité dépend également de la pertinence des propositions et de la capacité des branches à mobiliser les entreprises.** Le caractère normatif des conventions collectives et accords négociés constitue à cet égard un sérieux atout.

**Mesurer le chemin parcouru au sein de chacune des branches, notamment à l'aune des préconisations partagées entre la mission et les instances paritaires de ces branches, est un exercice délicat et doit**

**s’apprécier dans le contexte propre à chaque branche.** Certains partenaires sociaux étaient en effet déjà très avancés dans la négociation et les travaux conduits auront simplement permis de réassurer le cadre négocié et les contenus définis.

**C’est le cas de la métallurgie**, qui a modifié en profondeur son cadre conventionnel et conclu une nouvelle convention collective intégrant de nouvelles classifications, comme notamment la qualité de vie au travail.

**La branche du conseil** a négocié et conclu le 21/10/21 un accord de méthode dont les objectifs répondent aux principaux constats restitués par la mission en septembre 21, et prenant en compte un objectif de meilleure conciliation vie familiale-vie professionnelle et la distribution de la valeur.

**La branche des transports** avait notamment œuvré avant l’engagement des travaux de la mission sur les classifications. Elle a conduit depuis, ces derniers mois, d’importantes négociations sectorielles traitant des rémunérations ainsi que de garanties contractuelles et de prévoyance,

Les branches ressortant des métiers de bouche ont négocié sur les rémunérations et avaient déjà œuvré sur les classifications.

D’autres (**cas du secteur Bâtiment**) n’ont pas réussi à dépasser les difficultés, qui se sont notamment manifestées dans l’administration de leur OPCO lors du déroulement de nos travaux. La profession, aura pu tout de même s’engager dans une coopération renforcée avec le service public de l’emploi, et avec le ministre de l’Éducation nationale de la jeunesse et des sports (MENJS).

**Le cadre conventionnel négocié** s’inscrit dans le temps long (il a fallu 5 ans à la Métallurgie pour conclure son nouvel accord), et les objectifs proposés par la mission s’inscrivent dans un processus pluriannuel au sein duquel les thèmes afférents aux classifications, au temps de travail, aux conditions de travail étaient, pour certaines branches, déjà pris en compte antérieurement à la saisine de la mission.

La mission a insisté auprès de chaque branche pour qu’elle s’inscrive dans une approche de recherche permanente d’amélioration, prenant en compte la concurrentialité du marché du travail.

**Elle propose aux partenaires sociaux d’auto évaluer la progression de son cadre conventionnel**, selon les préconisations proposées en instances paritaires, et selon chacun des items suivants :

Par ailleurs, et **c’est essentiel pour contribuer à résorber les tensions de recrutement, ce cadre conventionnel appelle une appropriation par les entreprises**, notamment en matière de management et d’organisation du temps de travail, Celles-ci peuvent également procéder à des accords propres qui dérogent parfois au principe de faveur, en affirmant la primauté de l’accord d’entreprise (c’est notamment le cas pour le temps de travail et son organisation : réformes introduites par la EI KHOMRI, et par les récentes s ordonnances dites « ordonnances Macron »).

Schéma 3 : [Thèmes de négociation \(source mission\)](#)



**Recommandation n°11 : Chaque branche est invitée à auto évaluer la progression et l’application de son cadre conventionnel, selon les préconisations proposées par la mission en instances paritaires**

**Il en est de même des organisations et de l’offre de service convenue entre le service public de l’emploi et les branches. L’essentiel du cadre opérationnel défini de façon concertée appelle une mobilisation des entreprises et des actions concrètes de leur part.** La mise en œuvre des préconisations dépend autant :

- De la capacité d’entrainement des branches auprès de leurs adhérents ;
- De la mobilisation du SPE au plan territorial sur les bases convenues ;
- De la mobilisation des entreprises, particulièrement pour le dépôt des offres, l’accueil de publics en phase de définition de projet, en apprentissage, en phase de formation ....

**Il est désormais nécessaire de consolider et finaliser les interventions auprès des institutions et organismes concernés au regard du champ des possibles.**

#### **4.1.1 Dans le prolongement des chartes signées, des négociations relatives aux salaires ont été conduites dans les métiers de bouche**

Les chartes de développement de l’emploi et des compétences signées par les partenaires sociaux de chacune des **branches Boucherie, Boulangerie, Charcuterie**, avec les ministres du Travail et de l’Education Nationale visent à :

**Contribuer à développer l'orientation des jeunes et des adultes vers ces secteurs**, en menant notamment des actions de sensibilisation en lien avec les opérateurs du service public de l'emploi ;

- ▶ Accompagner les entreprises et leurs salariés dans la mise en place de mesures en faveur de l'attractivité des métiers, la branche s'engageant sur un calendrier de négociations ambitieux en 2022 pour améliorer les conditions de travail de ses salariés ;
- ▶ Faciliter, accompagner les recrutements et agir sur la qualité de l'emploi, en renforçant les liens des entreprises du secteur avec Pôle emploi et les Missions Locales ;
- ▶ Développer les compétences et contribuer à la construction de parcours de formation, notamment en renforçant le recours à l'apprentissage et en modernisant l'offre de formation.

Des négociations ont été conduites dans le secteur de l'artisanat alimentaire afin de renforcer par les salaires l'attractivité de ces métiers ; elles ont abouti à des accords conventionnels sur les salaires minima le 20/09/21 pour les entreprises de poissonnerie, le 07/02/22 pour les entreprises artisanales de charcuterie, le 08/02 puis le 15/06 pour les entreprises artisanales de Boulangerie, le 22/02/22 pour les entreprises de boucherie artisanale.<sup>16</sup>

Au point de vue de la qualité de vie au travail, il est utile d'observer que des missions ont été diligentées par des ARACT pour accompagner ces professionnels afin d'alléger les contraintes de travail du dimanche matin, par exemple en procédant par roulement alternant repos et travail du dimanche.

#### **4.1.2 La charte signée avec les pouvoirs publics dans la branche du conseil, est assortie d'un accord de méthode qui traite notamment de la qualité de vie au travail**

##### **4.1.2.1 Charte de développement de l'emploi et des compétences » dans le secteur du Conseil avec les organisations syndicales et patronales de la filière.**

La charte de développement de l'emploi et des compétences dans la branche des Bureaux d'études techniques, cabinets d'ingénieurs-conseils et de sociétés de conseils, s'inscrit dans une démarche paritaire avec l'État et les partenaires sociaux, déclinée en actions de promotion des métiers de l'industrie de la connaissance qui rencontrent actuellement de grandes difficultés de recrutement.

Après un travail d'identification des besoins en emplois et en compétences, l'Etat et les représentants du secteur s'engagent dans un plan d'action 2018-2022 afin d'anticiper et d'accompagner les transformations de l'emploi, adapter l'offre de certification et de formation et de sécuriser les parcours professionnels des salariés. Ce plan prévoit de :

- ▶ Contribuer à développer l'orientation des jeunes et des adultes vers le secteur du conseil, en menant notamment des actions de sensibilisation en lien avec le Ministère de l'Education Nationale et les opérateurs du service public de l'emploi ;
- ▶ Accompagner les entreprises et leurs salariés dans la mise en place de mesures en faveur de l'attractivité des métiers, la branche s'engageant sur un calendrier de négociations ambitieux pour la période 2022-2023 pour, notamment, améliorer les conditions de travail des salariés, moderniser les classifications, et accompagner les entreprises dans la reconnaissance et la valorisation des compétences des salariés ;

---

<sup>16</sup> Au plan des évolutions professionnelles, la mission a relevé que dans les boucheries et charcuteries artisanales, les entreprises disposaient très fréquemment de plusieurs points de vente, permettant ainsi de conférer des responsabilités élargies aux bouchers qualifiés, en leur confiant la gestion des activités de ces établissements secondaires.

- ▶ Faciliter, accompagner les recrutements et agir sur la qualité de l'emploi, en renforçant les liens des entreprises du secteur avec Pôle emploi et les Missions Locales ou encore en luttant contre les pratiques de concurrence abusives et le travail illégal ;
- ▶ Développer les compétences et contribuer à la construction de parcours de formation, notamment en renforçant le recours à l'apprentissage et en modernisant l'offre de formation.

L'enjeu est celui d'un accompagnement pertinent des entreprises, et en particulier les TPE PME, pour répondre aux besoins de recrutement dans un environnement concurrentiel et agir sur l'attractivité des métiers en améliorant la qualité de vie au travail.

#### 4.1.2.2 Mise en place par la branche d'un calendrier social traitant de qualité de vie au travail

L'objectif de ce calendrier social est de proposer aux entreprises, notamment les TPE-PME, des outils pour mettre en place une véritable stratégie en matière de qualité de vie au travail (QVT), afin de fidéliser les salariés en place et créer les conditions d'un environnement propice à l'épanouissement et à l'évolution professionnelles des salariés. Par son accord de méthode conclu le 22/10/2021, la branche soutient le partage de la valeur, la santé et la prise en compte des situations de vie particulières, comme autant de vecteurs de progrès, d'innovation et d'attractivité qui favorisent l'emploi, la croissance de l'activité et la compétitivité des entreprises,

*« Les thématiques de négociation recouvrent l'innovation et la performance sociale, la santé et la qualité de vie au travail, la parentalité et les salariés ayant la qualité d'aidants familiaux, l'inclusion des personnes nécessitant un accompagnement spécifique, le partage de la valeur.*

*Les mesures adoptées par les partenaires sociaux relatives à la santé et à la qualité de vie au travail devront contribuer à l'atteinte des objectifs suivants : prévenir les risques professionnels et ainsi éviter l'effet des coûts cachés de la santé dégradée ; permettre à chaque salarié, quelle que soit l'organisation du travail mise en place au sein de l'entreprise, de travailler dans des conditions adaptées au bon accomplissement de sa mission et au maintien de sa bonne santé physique et mentale, notamment par le biais d'une meilleure prévention des risques psycho-sociaux ; faire de la qualité de vie au travail un levier possible d'attractivité des entreprises de la branche ; accompagner les entreprises dans la prévention du harcèlement et des comportements sexistes au travail ; prendre en compte les spécificités attachées aux salariés dits en attente de mission, intercontrat, intermission ou interchantier ».*

#### 4.1.3 La métallurgie signe avec l'Etat un pacte pour la réduction des tensions de recrutement, et conclut un cycle de négociations refondant le cadre contractuel de la branche

##### 4.1.3.1 Pacte pour l'emploi et pour déployer le plan de réduction des tensions de recrutement

L'UIMM et trois organisations syndicales représentatives de la branche – la CFDT, la CFE-CGC et FO – ont signé le 7 février 2022 la nouvelle convention collective de la métallurgie. L'ambition : créer le modèle social de l'industrie de demain pour répondre aux nouvelles attentes des entreprises et des salariés en matière de qualité de vie et des conditions de travail, en substituant, à l'ensemble des conventions collectives territoriales et à l'ensemble des accords nationaux, une seule convention collective nationale, incluant un système de protection sociale et une grille de classification unique totalement inédite, applicable à tous les salariés. La convention collective définit des orientations, des outils ou des méthodes, dont les entreprises sont invitées à se saisir, pour développer le dialogue

social et permettre aux salariés de construire de véritables projets d'évolution professionnelle dans un environnement de travail de qualité. Elle entrera en vigueur, pour l'essentiel, le 1er janvier 2024.

Source : CCN Métallurgie du 07/02/2022

*« Placés au cœur d'un marché mondialisé, concurrentiel et en perpétuelle évolution, les entreprises industrielles et leurs salariés doivent, en permanence, à la fois, maintenir leur niveau de compétence et de qualification, et innover sans cesse pour répondre aux défis démographiques, technologiques, environnementaux, de recherche et de développement, d'investissement, et d'adaptation aux mutations des métiers.*

***La priorité est de mettre en œuvre une politique de branche, d'apprentissage et de formation professionnelle, au service de l'emploi, en créant un cadre favorable permettant aux entreprises industrielles, en particulier les petites et moyennes entreprises, de disposer des compétences dont elles ont besoin pour mettre en œuvre leur stratégie et améliorer leur compétitivité, et, aux salariés, en tenant compte de leurs aspirations personnelles, de maintenir et développer leurs compétences et leurs qualifications, et de sécuriser les mobilités professionnelles, notamment par l'accès à des parcours de formation certifiant ».***

C'est également dans ce contexte d'un dialogue social soutenu, que le ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et la branche professionnelle de la métallurgie ont signé, le 11 mars 2022, un pacte pour déployer le **plan de réduction des tensions de recrutement** dans le secteur.

Ce pacte a été signé avec la branche professionnelle de la métallurgie, représentée par l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), la CFDT métallurgie, la fédération de la métallurgie CFE-CGC et FO métaux, pour la mise en place du plan de réduction des tensions de recrutement dans le secteur. L'État s'est engagé à agir pour amplifier l'offre de formation conçue avec les entreprises pour répondre aux besoins en compétences du secteur et mobiliser les opérateurs du service public de l'emploi afin de proposer des approches ciblées et territorialisées de promotion des offres d'emploi d'entreprises du secteur à l'attention des demandeurs d'emploi.

Lancé à l'automne 2021 par l'Etat, ce plan prévoit des fonds dédiés à la formation des demandeurs d'emploi, particulièrement de longue durée, aux compétences recherchées par les entreprises qui recrutent.

Il est attendu des branches professionnelles qu'elles analysent les besoins en compétences de leurs entreprises et amènent les demandeurs d'emploi vers les métiers qui recrutent.

Au travers ce pacte, l'Etat s'engage à :

- Amplifier l'offre de formation conçue avec les entreprises pour répondre aux besoins en compétences du secteur, en amplifiant le nombre de POE individuelles et d'AFPR préalables au recrutement et plus largement les actions de formation construites sur mesure avec les entreprises ;
- Mettre en place des ingénieries agiles pour répondre aux besoins dans un délai court, comme le financement de parcours certifiants démarrés sous le statut de demandeur d'emploi et finalisés sous le statut de salarié, ou encore le financement de parcours d'actions de formation en situation de travail (**AFEST**) ;
- Mobiliser les opérateurs du service public de l'emploi afin de proposer des approches ciblées et territorialisées de promotion des offres d'emploi d'entreprises du secteur à l'attention des demandeurs d'emploi, et de profils candidats à l'attention des entreprises.



Parallèlement la branche de la métallurgie va mobiliser les entreprises de son secteur, pour notamment :

- Intégrer les demandeurs d'emploi de longue durée dans leurs recherches de candidats et mobiliser les outils du plan dans leurs processus de recrutement ;
- Accueillir davantage de jeunes et de demandeurs d'emploi pour la réalisation de temps d'immersion, de stages professionnels et d'alternance, via des périodes de mise en situation professionnelle ;
- Accueillir des demandeurs d'emploi et notamment des demandeurs d'emploi de longue durée, en POE individuelle, en AFPR ou en contrat de professionnalisation.

De même, la branche poursuivra sa démarche de renforcement de l'attractivité des métiers de la métallurgie en travaillant sur l'ensemble des facteurs améliorant les environnements de travail et renforçant la qualité de l'emploi (contenu des métiers, mobilité professionnelle, gestion et lisibilité des parcours professionnels...).

#### 4.1.3.2 **Un cadre négocié pour accompagner une gestion anticipée des compétences et investir pour l'industrie de demain**

**La question de l'attractivité des métiers, avec la nouvelle convention collective (signée le 07/02/22) pourra être mieux prise en compte** (classifications, rémunérations, conditions de travail, organisation du travail, temps de travail, conciliation vie professionnelle et personnelle, mise en perspective des capacités à évoluer professionnellement selon les métiers. Dans un contexte de rareté de la main d'œuvre sur le marché du travail, et notamment auprès d'un public jeune issu de la génération Z qui a besoin de sens et de perspective pour s'investir dans une entreprise et dans un emploi, la question de l'évolution des pratiques, des parcours d'intégration, et outils RH des entreprises est posée sur plusieurs champs.

**L'attractivité des métiers** a également été prise en compte dans l'accord de la branche du 08/11/19 dit accord de « principes » relatif à la QVT. Il donne la possibilité de s'exprimer afin de construire collectivement des droits donnant du sens et de la reconnaissance à notre travail. Cela permettra également de prévenir des risques de surcharges et des distorsions d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

#### 4.1.3.3 **Un diagnostic partagé en vue d'un pilotage territorialisé et concerté des actions de formation initiale et continue**

Dans le droit fil des préconisations de la mission restituées le 10/02/22, est engagée par le groupe technique paritaire avec le concours de la mission, une analyse des tensions de recrutement sur 3 métiers : chaudronnerie, maintenance et soudage dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement. L'objet de cette étude est triple : 1. Analyser les flux de l'offre existante, en formation initiale et en formation continue 2. Rapprocher offre et demande (besoins de recrutement et de formation) et décrire les écarts quantitatifs 3. Construire un plan d'actions pour le renforcement de l'offre. Elle débouchera sur des dispositifs statistiques structurés, et vise à mesurer les besoins de compétences, assurer le suivi de l'offre de formation initiale et continue, et déterminer les actions à engager avec l'ensemble des décideurs et acteurs concernés.



#### 4.1.4 La branche du transport signe une charte de développement de l'emploi et des compétences et conduit des négociations et démarches multi sectorielles pour renforcer son attractivité

##### 4.1.4.1 Charte de développement de l'emploi et des compétences » dans le secteur des Transports avec les organisations syndicales et patronales de la filière.

Cette charte s'inscrit dans le chantier « métiers en tension » lancé en 2020, dans le cadre de l'agenda social avec les partenaires sociaux. Elle propose un plan d'actions qui permettra d'accroître l'attractivité des métiers, d'agir sur la qualité de l'emploi, d'accompagner les recrutements et de développer les compétences.

Après un travail d'identification des besoins en emplois et en compétences, l'Etat et les représentants du secteur s'engagent dans un plan d'action afin d'anticiper et d'accompagner les transformations de l'emploi, adapter l'offre de certification et de formation et de sécuriser les parcours professionnels des salariés.

- **Contribuer à développer l'orientation des jeunes et des adultes vers le secteur des transports**, en menant notamment des actions de sensibilisation en lien avec le Ministère de l'Education Nationale et les opérateurs du service public de l'emploi ;
- **Accompagner les entreprises et leurs salariés dans la mise en place de mesures en faveur de l'attractivité des métiers**, la branche s'engageant sur un calendrier de négociations ambitieux pour la période 2022-2023 pour, notamment, améliorer les conditions de travail des salariés, moderniser les classifications ou encore accompagner les entreprises dans la reconnaissance et la valorisation des compétences des salariés ;
- **Faciliter, accompagner les recrutements et agir sur la qualité de l'emploi**, en renforçant les liens des entreprises du secteur avec Pôle emploi et les Missions Locales ou encore en luttant contre les pratiques de concurrence abusives et le travail illégal ;
- **Développer les compétences et contribuer à la construction de parcours de formation**, notamment en renforçant le recours à l'apprentissage et en modernisant l'offre de formation.

Dans le prolongement de ces engagements, la branche des transports a conduit des négociations visant à renforcer l'attractivité des métiers et notamment de conduite. S'agissant de profession de services, les entreprises ne disposent pas de marges économiques suffisantes pour amortir des augmentations significatives, et l'effort acté dans les accords conclus doit être apprécié à l'aune de cette dépendance. Avec l'appui des pouvoirs publics, des rencontres ont été organisées avec les chargeurs, et notamment la grande distribution, dans l'objectif d'améliorer les conditions de chargement et déchargement des véhicules.

Enfin, dans cette profession très dépendante de ses donneurs d'ordre, est engagée une démarche participative, avec l'appui de l'ANACT pour rechercher les voies d'une amélioration significative des conditions de travail et d'organisation du temps de travail, selon les objectifs énoncés dans le diagnostic partagé par la mission avec les instances paritaires de la branche.

##### 4.1.4.2 Les accords de branche du 3 février 2022 conclus par le secteur routier marchandises dans le cadre d'un « package social »

Quatre accords de branche ont été conclus, le 3 février 2022, par les partenaires sociaux de la branche, dans le cadre d'un ensemble appelé « package social » :

-un accord de revalorisation des minima conventionnels

-deux accords relatifs à la protection sociale de branche : un avenant renforçant la complémentaire santé conventionnelle de branche en transports routier marchandises (TRM); et création d'une garantie incapacité de travail.

-un accord portant diverses dispositions conventionnelles : jours d'absence rémunérée pour s'occuper d'enfant malade hospitalisé ; allongement du délai de préavis de démission, réduction de délai de carence maladie conventionnelle en cas d'hospitalisation ; amélioration des conditions de travail des personnels de conduite dans les rapports avec les donneurs d'ordre et clients finaux.

Sur ce point le projet d'accord prévoit la mise en place, avec l'aval de l'Etat, d'une commission mixte interministérielle pour traiter de la problématique des conditions d'accueil et de travail des personnels de conduite par rapport aux donneurs d'ordre et clients finaux. L'idée consiste à obtenir de l'Etat, notamment, qu'il puisse légiférer sur la pratique du chargement/déchargement en s'inspirant largement de l'évolution des législations portugaises et espagnoles.

-Engagement d'ouverture de négociations : mise en place d'un accord-cadre d'épargne salariale de façon à permettre aux TPE-PME qui souhaiterait utiliser ce mécanisme de valorisation des salariés de disposer d'un dispositif «clé en main» déclinable en entreprise ; le statut des cadres dans le secteur du TRM.

Enfin le 28 février 2022, un avenant revalorisant les indemnités du protocole frais de déplacement de 3% a été signé.

#### 4.1.4.3 Les négociations conduites par le secteur des transports voyageurs

Les derniers accords signés dans le transport routier de voyageurs (Accords NAO 2022 du 23 mars 2022):

- Revalorisation des rémunérations conventionnelles : 3 % au 1er avril 2022 et de 2% au 1er octobre 2022, 'indemnité forfaitaire de dimanche et jour férié travaillés Une nouvelle date de négociation est fixée le 16 septembre 2022 pour tenir compte de l'augmentation du SMIC

- Suppression du coefficient 137 V avec revalorisation supplémentaire pour les conducteurs scolaires de +2.5%

- garantie additionnelle couvrant les conséquences financières et sociales d'une maladie grave; Versement d'un capital forfaitaire en cas de survenance du risque; accompagnement médico-social personnalisé ; et actions de sensibilisation et d'information sur la santé et de la prévention ; L'avenant n°73 au protocole de 1974 relatif aux frais de déplacement des ouvriers , signé le 31 janvier 2022 revalorise les indemnités à hauteur de 2.4 %. Signé le 24 septembre 2021 l'avenant n°5 à l'accord sur l'aménagement, l'organisation et la réduction du temps de travail, et sur la rémunération des personnels des entreprises de transport routier de voyageurs prévoit une revalorisation du taux horaire de 10% à 20% sur toute la plage de nuit ; une contrepartie financière ou en repos au choix de l'entreprise.

Ces textes complètent les accords signés le 1° décembre 2020 relatifs au seuil minimum d'heures de travail en période scolaire et au seuil minimum de travail à temps partiel.

#### 4.1.4.4 Les négociations conduites dans le secteur du transport sanitaire

L'accord du 28 mars 2022 relatif à la modernisation des classifications conventionnelles des ouvriers dans les entreprises de transport sanitaire, s'inscrit dans les préconisations partagées en CPNE. L'évolution des activités des entreprises de Transport Sanitaire au cours des dernières années et les perspectives

d'évolution futures résultant des profondes transformations de la société dans son ensemble et, plus particulièrement, de leur impact sur la chaîne de soins se traduisent par de nouvelles organisations et méthodes de travail dans les entreprises et l'émergence de nouvelles fonctions et missions attribuées à leurs personnels.

Face aux difficultés d'attractivité du métier d'ambulancier, les parties signataires du présent accord se sont accordées sur la nécessité de moderniser les classifications des emplois de la nomenclature ouvrier de la CCN, en instaurant une nouvelle méthode de classification fondée sur des critères dits « classants » et faisant apparaître les étapes possibles de parcours professionnel dans les entreprises. La mission a proposé une rencontre avec le Ministère de la Santé pour reconsidérer l'âge d'accès au métier d'ambulancier, un positionnement du DEA au niveau 4 ( à l'instar d'autres pays de l'UE), une expérimentation de téléservices et diagnostic à distance, un meilleur usage des temps de travail en liaison avec les centres hospitaliers, et unités de soins.

## **4.2 Les ministères et le service public de l'emploi soutiennent activement les efforts engagés par les branches professionnelles**

### **4.2.1 Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports**

Le Ministère de l'Education nationale a communiqué à la mission des éléments d'appréciation sur l'impact de la démarche engagée : *« Les causes des tensions de recrutement sont multifactorielles et parfois différentes selon les métiers et les territoires, c'est pourquoi il est nécessaire de mobiliser plusieurs leviers.*

*Ces enjeux se trouvent au croisement de plusieurs domaines d'action du ministère chargé de l'éducation nationale : l'information sur les métiers et les formations, les diplômes professionnels, l'offre territoriale de formation (cartes de formation initiales, offre de formation continue..)*

*L'approche transversale proposée par la DGESCO et la mobilisation large de ses services aux échanges organisés dans le cadre de la mission avaient pour objectif d'éviter une approche « en silo », afin d'établir un diagnostic et une vision partagés des enjeux propres à chaque secteur, une caractérisation de la ou des causes principales des difficultés.*

*Ont pu ainsi être notamment examinés pour chaque métier ou secteur, le poids relatif des différents facteurs contribuant aux tensions de recrutement (manque d'attractivité des métiers, nécessités d'adaptation des référentiels à l'évolution des compétences, aux freins administratifs ou réglementaires à l'accès des jeunes à l'exercice de certaines professions...).*

*Cette approche transversale, les précisions apportées sur le cadre institutionnel et les prérogatives des acteurs (notamment en matière d'information sur les métiers et les formations), la présentation de certains dispositifs concrets, ont permis d'ores et déjà à certaines branches de s'engager dans de nouvelles actions partenariales avec les ministères de l'éducation nationale et de la jeunesse, en particulier en contribuant à la formation continue des personnels de l'éducation nationale en matière de connaissance des métiers. »*

Deux branches représentatives du transport et des métiers de bouche ont mobilisé avec le CEFPEP des actions de formation coconstruites avec l'association pour la formation dans le transport (AFT) et la confédération générale de l'alimentation en détail (CGAD), actions publiées dans le catalogue CEFPEP -2022, destinées aux personnels d'éducation. 8 webinaires ont été programmés au cours de l'année scolaire 2021-2022 pour 128 participants au total.

L'AFT, la CGAD et l'UIMM ont engagé un partenariat pérenne avec le CEFPEP.

Selon les cadres de l'Education nationale : « Ces actions ont permis de proposer une nouvelle offre initialement destinée aux personnels de la voie professionnelle de façon à les sensibiliser aux perspectives de ces métiers. Dans l'immédiat, le cœur de cible des personnels chargés des questions d'orientation n'a pas été atteint. En effet, la proportion des participants issus des disciplines d'enseignements professionnels (éco-gestion, STI, ...) correspondant aux secteurs présentés sont prédominants, et le Ministère envisage de promouvoir cette action dans les cycles développés par les EAFC pour sensibiliser les professeurs principaux sur ces métiers en tension qui recrutent et qui sont parfois source de représentations erronées (stéréotypes, conditions de travail, ...) ».

#### 4.2.2 Ministère des transports

Le ministère des Transports a contribué au pilotage de la démarche et accompagné la mission dans ses travaux auprès des différents secteurs professionnels, a éclairé ses recherches, facilité les contacts interministériels avec le ministère de l'Intérieur comme avec la Région Grand Est (région d'expérimentation des aménagements de transports scolaires), lui a procuré les textes règlementaires propres au secteur des transports. Les problématiques afférentes aux conditions de travail, et notamment quant aux conditions d'hygiène, de restauration, et de chargement et déchargement des marchandises auxquelles se trouvent confrontés les conducteurs ont retenu son attention. Le ministère est notamment intervenu lors de la crise sanitaire et des périodes de confinement ou de fermeture des lieux de restauration, pour rétablir des conditions d'hygiène sur les aires d'autoroutes, donner accès aux sanitaires et services chez les chargeurs et pour ouvrir des lieux de restauration spécifiquement pour les conducteurs routiers.

De même l'abaissement de l'âge minimum de conduite des autobus et autocars, y compris pour le transport scolaire, la mise en place de la conduite encadrée dès 16 ans, les solutions d'allongement des temps partiels et d'aménagement du temps de travail, l'expérimentation de l'aménagement des horaires d'entrée et sortie d'écoles, la contraction des délais de délivrance des documents nécessaires à l'exercice de la profession de conducteur, sont autant de sujets sur lesquels le ministère travaille, et agit en concertation avec le Ministère de l'intérieur, celui de l'Éducation nationale et celui du Travail. Le Ministère est également attentif à ce que les accords conventionnels puissent être étendus dans les délais les plus brefs.

Les ministères des Transports et du Travail soutiennent la proposition visant à la création d'une commission mixte interministérielle pour traiter de la problématique des conditions d'accueil des personnels de conduite chez les donneurs d'ordre et clients finaux. S'agissant des pratiques de chargement/déchargement, le ministère chargé des transports est favorable à l'ouverture d'un chantier pour aborder cette question et examiner les exemples des législations portugaises et espagnoles.

#### 4.2.3 Ministère du Travail

Initiateur de la démarche, le ministère du travail a œuvré dès la phase conceptuelle de la démarche, pour mobiliser les branches connaissant des tensions de recrutement et s'assurer des conditions paritaires de leur engagement.

Pilote du dispositif, il a contribué par un dialogue avec les organisations professionnelles comme syndicales, mais aussi avec les autres ministères engagés dans la démarche, à l'appui des travaux et préconisations partagées par la mission avec les partenaires sociaux des branches, comme à la finalisation des projets de chartes afin de s'assurer de l'adhésion de l'ensemble des parties.

Les travaux mobilisés notamment conjointement avec le ministère des transports et celui de l'Intérieur viennent consolider les engagements réciproques signés avec les branches.

La DGEFP et la DGT ont soutenu la mission tout au long de son action, dialogué avec elle sur les options techniques de leur ressort, et facilité par des échanges, des apports documentaires et juridiques, notamment dans les phases clés, le bon déroulement de celle-ci. La DGEFP a facilité l'organisation des échanges et la mobilisation des acteurs lors de la négociation des engagements et en participant à la rédaction et à la formalisation des chartes, en lien avec les cabinets ministériels.

Les services de l'Etat sont désormais engagés dans la mise en œuvre opérationnelle des engagements définis dans les six chartes signées. La mise en place de comités de suivi de mise en œuvre opérationnelle des chartes permettra de favoriser les actions interministérielles et les initiatives partagées des branches avec les acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle. La démarche s'inscrit dans la politique portée par le ministère et la DGEFP de réduction des tensions de recrutement, lancée le 21/09/21. Cf les contributions de Bruno LUCAS DGEFP et Pierre RAMAIN DGT.

#### 4.2.4 Pôle emploi accompagne les entreprises face aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent

Le resserrement des liens des branches considérées avec POLE Emploi s'avère fructueux, **et la croissance significative du dépôt des offres d'emploi enregistrées (+33% entre 2020 et 2022) , des mises en relation assurées ( cf. tableau ci-dessous) , des entrées en formation** , comme la reprise des PMSP après un fléchissement du fait de la crise sanitaire) témoignent des progrès de la coopération engagée, d'une meilleure connaissance de l'offre de service et d'une compréhension partagée de l'intérêt d'œuvrer ensemble.

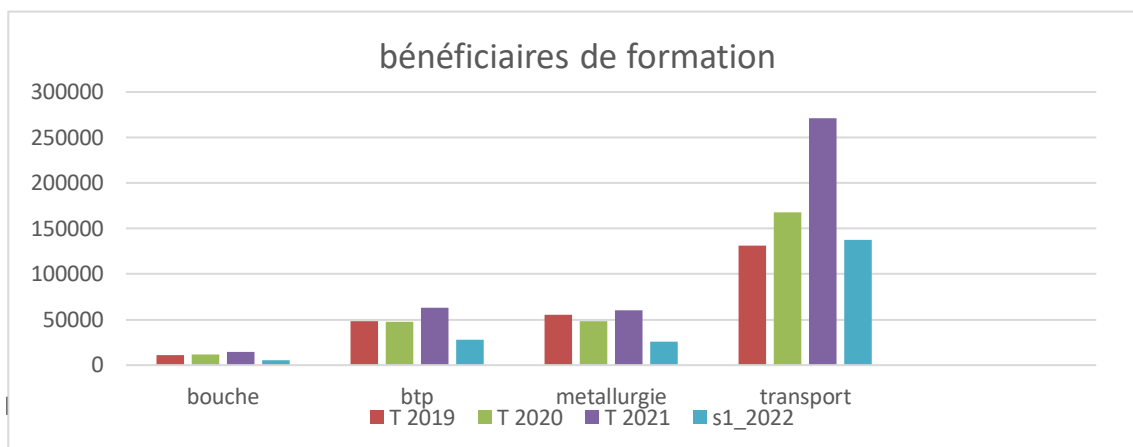
Secteurs	2019	2020	2021	2022	variation %
BTP	104661	90407	137990	123875	18
Métallurgie	64251	43131	59127	69958	9
Transport	74546	66415	95010	103325	39
Métiers de bouche	31433	27399	44183	44102	40
Numérique	21553	16341	24009	30804	42

Source : DG Pole Emploi données MER pour les 5 secteurs considérés

Source : Entrées en formation par année + 1°sem 22(source Pole Emploi)

Secteurs	Colonne1	T 2019	T 2020	T 2021	s1_2022	croissance
Numérique		43939	51419	89709	44807	104%
Bouche		11246	11992	14235	5155	26,50%
Btp		48330	47401	62809	28111	30%

Métallurgie	55118	48604	59892	25666	<b>8,60%</b>
Transport	131244	167903	271228	137434	<b>106%</b>



1) de développer la connaissance des secteurs et métiers des conseillers de Pôle emploi. Au-delà des échanges entre recruteurs des secteurs concernés et conseillers de Pôle emploi, en voici quelques exemples: mise en place de 7 webinaires dans le secteur des transports, animés par l’AFT sur des thématiques différentes, webinaires destinés aux conseillers Pôle emploi et aux personnels de l’Education nationale ; organisation d’une journée d’échange entre correspondants régionaux de la FFB et correspondants Pôle emploi afin de partager les évolutions du secteur du bâtiment et de ses métiers ainsi que les bonnes pratiques de collaboration.

2) de mener des actions de communication de la branche ou conjointes avec Pôle emploi, avec par exemple, une valorisation des métiers du transport actuellement réalisée sur le site pole-emploi.fr :

<https://www.pole-emploi.fr/actualites/le-dossier/transport-et-logistique/transport-1/conducteur-dautocar-un-metier-al.html>

De la même façon un podcast sur les métiers de l’industrie est disponible sur le site régional Ile de France



Des vidéos Pôle emploi « Mon choix pro » sont également disponibles pour les métiers de boucher et poissonnier : bouchers, 2021 : <https://www.youtube.com/watch?v=a--QkzMxgtE>; poissonniers, 2021 : <https://www.youtube.com/watch?v=c99x6CzS9LU>

Enfin, on peut également citer la série « les passionnés du goût » disponibles sur pole-emploi.fr mais aussi sur la chaîne YouTube de Pôle emploi. Cette série réalisée avec un Youtuber, Florian on air, consacre une vidéo au métier de charcutier traiteur <https://www.youtube.com/watch?v=XtJTKes20Ns>.

3) d'impliquer les entreprises dans les actions menées pour faciliter les recrutements des entreprises : ainsi Pôle emploi lance avec la CAPEB, la FFB et la FNTP sur tout le territoire, du 10 au 14 octobre 2022, la 2<sup>ème</sup> semaine nationale des métiers du bâtiment et des travaux publics. À distance ou en présentiel, en agence ou sur le terrain, ce sont plus de 600 événements qui seront organisés sur l'ensemble du territoire. Une semaine des métiers du numérique a été organisée de la même façon en janvier 2022, une semaine des métiers du bâtiment est programmée en octobre, celle des métiers de l'industrie en novembre, et une semaine des métiers du transport est prévue en décembre.

Cf la contribution de Jean BASSERES DG de Pole Emploi.

#### 4.2.5 Les missions locales s'engagent auprès des branches et des entreprises

**La forte hausse du nombre de prescriptions et d'entrées en formation** enregistrées dans l'ensemble des secteurs et métiers ciblés par la mission ( 49 933 en 2021, **+38% entre 2018 et 2021**) conforte l'investissement engagé par le réseau pour accompagner les professionnels et les Missions Locales : développement de collaborations et partenariats avec les acteurs des branches concernées autour des thématiques emploi – formation, et intensification des actions de découverte, d'information, d'orientation, d'immersion et l'accompagnement des jeunes vers les formations et les métiers visés.

Le renforcement des partenariats opérés depuis 2018-2019 auprès des lauréats du PIC Prépa-Apprentissage, comme dans le cadre de cette mission avec les acteurs des branches considérées, sont des facteurs déterminants, parmi ceux identifiés conduisant à la forte hausse relevée des périodes de mise en situation professionnelles, des prescriptions et entrées en formation.

La méthode de l'accompagnement global, déployée au sein du réseau, visant l'autonomie et la sécurisation du parcours des jeunes, emporte des effets que les Missions locales souhaitent renforcer, en s'attachant à développer une collaboration avec les acteurs du monde économiques afin d'informer, orienter et former des jeunes vers les secteurs et les métiers en tension, et notamment ceux présentant des déficits de prescriptions et d'entrées en formation.

### 4.3 En conclusion : des perspectives pour prolonger ces efforts de façon durable

Au moment de conclure ce bilan, je souhaite adresser mes remerciements à mes collègues de mission pour la qualité du travail collégial et leur engagement sans lequel ces travaux n'auraient pu avoir lieu. Remerciements aussi adressés à Madame la Ministre Elisabeth BORNE pour la confiance dont elle m'a honoré, ainsi que les membres des cabinets ministériels et administrations centrales pour leur soutien constant, ainsi qu'à mes interlocuteurs professionnels, syndicaux, membres du service public de l'emploi, associatifs, et notamment l'AFDET qui contribue à développer la relation école -entreprise.

La résorption des tensions de recrutement est un objectif pour lequel, politiques publiques, négociation collective, pratiques managériales, pouvoir d'agir individuel se combinent et doivent s'ajuster de façon continue. Chacun de ces acteurs interagit avec les autres, comme en ont témoigné les organisations professionnelles et syndicales des secteurs engagés dans la démarche : « *nous sommes désormais visibles, et avons pu rencontrer des responsables d'administrations et des institutions que nous ne connaissions pas ou avec lesquels les contacts étaient parfois difficiles* ».



Indépendamment de l'essai auquel a pu procéder ponctuellement la mission, **la vision partagée sur les causes et solutions aux difficultés de recrutement est l'un des enjeux auxquels, nos institutions publiques comme sociales doivent répondre.** L'espace public des observatoires professionnels que veut créer France Compétence pourra en constituer l'un des vecteurs.

Agir au niveau de la branche, avec l'appui des pouvoirs publics, permet d'agir sur les causes structurelles des facteurs de tension, créer un environnement favorable, et un ensemble conventionnel et technique cohérent. C'est un chemin nécessaire, exigeant, et qui **pour porter ses fruits nécessite l'engagement des entreprises et des acteurs territoriaux**, car finalement l'acte de recrutement est de leur ressort.

Mais recruter, c'est également mobiliser des hommes et des femmes, jeunes et adultes, candidats à l'emploi, ce qu'une entreprise peut difficilement faire sans l'appui des opérateurs de l'emploi et de l'appareil de formation initiale et continue. La motivation des publics disponibles, pour choisir une profession, exercer un métier en tension, répond à des ressorts d'intérêts et des conditions d'exercice comme d'évolution professionnelle, que la branche façonne dans ses accords sociaux et décisions.

Cette alliance des acteurs de la branche, des autorités nationales et territoriales, du service public de l'éducation et de l'emploi, et de l'entreprise, permet de réunir les conditions nécessaires à des mises en relation efficaces avec les différents publics disponibles pour s'engager dans les métiers proposés. En cela, l'approche systémique engagée par les six branches dessine une voie indispensable et complémentaire aux actions de soutien aux recrutements conduites par les différents acteurs de la relation emploi-formation et auprès des entreprises sur le plan local.

Le cabinet du Ministre du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion a prévu un comité de suivi pour s'assurer de la mise en œuvre des engagements pris au sein de chacune des chartes. Une mission permanente d'évaluation et suivi, répondant à chacun des acteurs impliqués, pourrait faciliter la mise en perspective globale et permanente des différents facteurs de résolution dont le présent rapport s'est attaché à appréhender les principaux sans prétendre à l'exhaustivité. Cette mission pourrait être confiée à une instance réunissant toutes les parties intéressées. Ainsi, évaluer in itinere afin de rétroagir permettrait de se démarquer de cette affirmation d'Albert EINSTEIN :

***« La folie c'est faire la même chose encore et encore et s'attendre à des résultats différents »***



**RECOMMANDATIONS DE LA MISSION**

Recommandation	Niveau de priorité	Autorité responsable
Diffuser les travaux des observatoires de branches portant sur le contenu des métiers et leurs perspectives d'évolution, en direction des acteurs en charge de l'orientation et de l'accompagnement des publics, et des décideurs financeurs ou autorités organisatrices de formation initiale et continue (Régions, Rectorats, Pôle Emploi, Présidents d'Universités...)	7	Branches
Consolider le dialogue entre les branches professionnelles, les Régions, les Rectorats, et Pôle Emploi, pour la définition concertée de la politique d'orientation scolaire et professionnelle, de formation initiale et continue	1	Branches, Régions, Rectorats, Pôle-Emploi
Les branches sont invitées à s'assurer de leur représentation territoriale, pour dialoguer avec les Régions, rectorats, Pole Emploi, organiser et acter avec ces acteurs les modalités d'engagement et de suivi de leur plan d'action.	5	Branches
Les branches doivent consolider le dialogue avec les instances de certification, contribuer à la formation des enseignants, à leur professionnalisation et connaissance des métiers	6	Branches- MENJS
Permettre aux branches et entreprises, par des protocoles opérationnels, d'accroître l'usage des services de Pôle Emploi et autres acteurs du service public de l'emploi : désignation de référents, dépôt des offres, job board connectés, anticipation des programmes de formation, accueil en entreprise en PMSP, sélection des profils	3	Pôle Emploi- Branches
Communiquer et promouvoir les métiers, avec l'appui des acteurs territoriaux, auprès des jeunes, et adultes demandeurs d'emploi ou en reconversion	8	Branche et appui acteurs territoriaux

Assurer par la négociation collective au sein de chaque branche, la prise en compte de l'attractivité des métiers et des rémunérations, de la promotion professionnelle et de la qualité de vie au travail	2	Branche
Les branches sont invitées à auto évaluer la progression et l'application de leur cadre conventionnel, selon les préconisations proposées par la mission en instances paritaires par la mission	9	Branche
Les branches sont invitées à promouvoir et développer l'apprentissage et la professionnalisation, à améliorer les dispositifs d'intégration et de suivi en entreprises, à s'assurer de la réduction des abandons de formation en CFA et OF conformément au référentiel national qualité (RNQ Qualiopi)	10	Branches
S'assurer d'une meilleure allocation des ressources consacrées à la formation des demandeurs d'emploi par rapport aux besoins : par une programmation prévisionnelle et pluriannuelle sur deux ans impliquant les branches, Régions, Pôle Emploi et les OPCO	4	Pôle Emploi-Régions
Optimiser l'instruction des diplômes et titres et réduire les délais de délivrance des permis de conduire	11	Ministères



*La Ministre*

*Paris, le* **29 MARS 2021**

Nos ref. : CAR TRAV/ER/P/VAL/W/13-21-300378

Monsieur l'inspecteur général,

Le gouvernement a lancé plusieurs chantiers structurants dans le cadre de l'agenda social.

Le chantier, inscrit à la demande des organisations patronales, visant à résorber les métiers en tension de recrutement en est une composante importante. Il vise à créer les conditions pour que les partenaires sociaux des branches concernées, travaillent à élaborer un plan d'action pour réduire ces tensions.

Des travaux bilatéraux et pléniers ont permis d'arrêter une première liste de métiers pour lesquels il est souhaitable de travailler en priorité.

Nous allons, dorénavant, pouvoir engager la phase de discussions de branches.

C'est dans ce contexte que je souhaite vous confier une mission d'animation de cette démarche. Dans ce cadre, vous serez chargé :

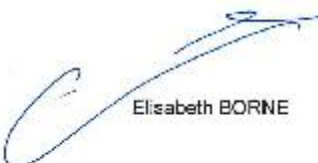
- d'animer les travaux avec une des branches concernées ;
- de coordonner l'animation sur l'ensemble des branches.

Votre rôle consistera à proposer des pistes d'actions aux partenaires sociaux, de construire avec eux les outils de déploiement et de suivi, et de faire l'interface avec les pouvoirs publics et les acteurs des services publics de l'emploi, de l'éducation, de la formation et de l'orientation. Votre mission se prolongera par l'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'action et son suivi.

Vous serez également amené à rendre compte de l'avancée des travaux devant les partenaires sociaux interprofessionnels, dans le cadre du groupe de travail paritaire « Métiers en tensions ».

Vous disposerez, pour votre mission, de l'appui de la DGEFP, de la DGT, de la DARES, de Pôle Emploi, et de France Compétences.

Je sais pouvoir compter sur votre très grande expérience et sur votre engagement au service de l'emploi.



Elisabeth BORNE

**Monsieur Philippe DÔLE**  
**Inspecteur général des affaires sociales (IGAS)**  
**39-43 quai, André CITROËN**  
**75015 Paris**



*La ministre*

*Paris le* 29 AVR, 2022

Nos Réf : D 22 011 044  
Vos Réf :

Monsieur l'Inspecteur général honoraire des affaires sociales,

Par ma lettre du 29 mars 2021, dans l'objectif de concevoir des plans d'action pour alléger les pénuries de recrutement dans certaines branches structurantes de notre économie, je vous avais confié la mission d'appuyer les instances paritaires de chacune d'entre elles. Environ un an plus tard, cinq chartes ont été signées dans les branches des transports, de la boulangerie et de la pâtisserie artisanales, de la charcuterie de détail, charcuterie et traiteurs, numérique.

Ces chartes comportent une série d'engagements qu'il faut désormais mettre en œuvre. La plupart d'entre eux nécessitent encore un temps de préparation partenariale, reposant sur une étroite coopération entre plusieurs ministères et les partenaires sociaux. Ce travail de long-terme est essentiel pour faire évoluer les causes structurelles qui réduisent les capacités de ces secteurs à former les jeunes ou mieux fidéliser leurs salariés.

A ce titre, je souhaite que vous puissiez suivre et animer ce travail de préparation en lien avec les administrations du ministère du Travail, de l'emploi et de l'Insertion et le Service Public de l'Emploi jusqu'à la fin du mois d'octobre 2022, date à laquelle vous remettrez un bilan de votre mission. Je souhaite également que vous vous mettiez à disposition des partenaires sociaux pour les appuyer en vue de négociations sur la qualité de vie au travail ou sur l'attractivité des métiers, comme la plupart des chartes en prennent l'engagement.

Je sais pouvoir compter sur votre grande expérience et votre engagement au service de l'emploi.

Je vous prie d'agréer, Monsieur l'Inspecteur général honoraire des affaires sociales, l'expression de ma considération distinguée.



Elisabeth BORNE

Monsieur Philippe DOLE  
Association Française pour le Développement de l'Enseignement Technique  
178 rue du Temple  
75003 Paris

## CONTRIBUTION DE BRUNO LUCAS DELEGUE GENERAL A L'EMPLOI ET A LA FORMATION PROFESSIONNELLE

### 1. Quel regard porte la DGEFP sur les tensions de recrutement auxquels de nombreux secteurs sont confrontés ? Quelles ont été les actions conduites ?

Les tensions de recrutement sont un enjeu, en 2022, qui concerne de nombreuses branches professionnelles. Il existait en réalité avant la crise pour beaucoup d'entre elles, mais la reprise exceptionnelle a accru les difficultés à attirer les talents et fidéliser les salariés. C'était le sens du chantier ouvert par le Gouvernement dès 2020 sur les métiers en tension dans le cadre de l'Agenda social, conduit avec les partenaires sociaux.

Selon les données de l'enquête BMO de Pôle Emploi, en 2022, 58% des recrutements sont jugés difficiles par les entreprises, un taux en hausse de 13 points par rapport en 2021. Ces difficultés affectent de nombreux métiers et secteurs (industrie, bâtiment, métiers du soin et du travail social, etc.).

Les causes de ces difficultés sont multiples et varient d'un secteur à l'autre : nombre insuffisant de candidats, inadéquation des profils et des compétences aux postes proposés, conditions de travail et d'emploi peu attractives, déficit d'image des métiers et secteurs professionnels, faible qualité des pratiques de recrutement, inadéquation géographique entre l'offre et la demande d'emplois...

Priorité de l'action du gouvernement, la lutte contre les difficultés de recrutement a fait l'objet d'une action forte des services du ministère du travail, du plein emploi et de l'insertion, par une approche mobilisant l'ensemble des leviers pour agir sur l'offre et la demande d'emplois, au niveau national comme territorial :

- **Lancement du plan de réduction des tensions de recrutement** le 27 septembre 2021 avec un budget de 1,4 Md€ pour former les salariés et les demandeurs d'emploi de longue durée, faciliter les transitions professionnelles et orienter les demandeurs d'emploi et les salariés en reconversion vers les métiers porteurs. Les actions du service public de l'emploi en faveur des demandeurs d'emploi de longue durée ont été intensifiées.
- Mobilisation des acteurs économiques et des acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle par **l'instruction ministérielle du 25 octobre 2021** qui invite les acteurs concernés, sous l'égide des sous-préfets, à construire des solutions concrètes pour réduire les tensions de recrutement. Plus de 800 actions d'envergure ont été conduites pour la promotion des métiers, le développement des formations en situation de travail associées à une promesse d'embauche, la levée des freins périphériques liés aux difficultés de logement, de mobilité ou de garde d'enfants, etc.
- **Déploiement de plans sectoriels comme le plan interministériel en faveur des métiers du grand âge et de l'autonomie**, pour répondre aux besoins spécifiques de ce secteur, comprenant notamment une campagne de recrutement d'urgence, un plan de communication grand public, le développement de formations courtes, la mise en place de plateformes d'emploi territoriales, etc.

La négociation des chartes de développement de l'emploi et des compétences confiée à Philippe Dole sont venues enrichir ces actions et cette mobilisation tant nationale que territoriale.

### 2. En quoi la démarche coordonnée à la demande du Gouvernement et des Partenaires sociaux auprès des Branches professionnelles, pour les 5 secteurs d'activité (Bâtiment, Métiers de bouche, Conseil, Transports, Métallurgie), est-elle utile pour l'action conduite par le ministère et la DGEFP et permet-elle de répondre aux besoins des entreprises ?

La démarche conduite par Philippe Dole et son équipe auprès des secteurs identifiés s'est pleinement inscrite dans la politique portée par le ministère et la DGEFP.

Elle s'est caractérisée par une approche paritaire, le dialogue social et la recherche de solutions faisant l'objet d'un consensus entre partenaires sociaux, notamment lorsqu'elles touchaient à l'amélioration des conditions de travail ou à l'engagement de renégocier les grilles classification.

Elle a associé les services des trois ministères en charge du travail et de l'emploi, de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, et le cas échéant les ministères sectoriels, pour développer une action cohérente mobilisant tous les leviers pertinents et définir avec les secteurs concernés des engagements réciproques sur l'orientation des jeunes et des adultes, le rapprochement des acteurs économiques et des acteurs du monde de l'éducation, de l'orientation et de la formation, l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail et d'emploi.

Elle a enfin mobilisé l'ensemble des acteurs du service public de l'emploi et de la formation (Pôle Emploi, l'Union nationale des missions locales, Cap emploi, Agefiph, OPCO...) pour renforcer les actions partagées et faciliter les recrutements ou les formations préalables à l'embauche et les préparations opérationnelles à l'emploi.

La DGEFP a pu apporter son concours à la mission de Philippe Dole en mettant à la disposition les travaux engagés avec les branches et les secteurs concernés, notamment issus des engagements de développement de l'emploi et des compétences (EDEC), qui ont nourri la construction du questionnaire utilisé par la mission, en facilitant l'organisation d'échanges et la mobilisation des acteurs lors de la négociation des engagements et en participant à la rédaction et à la formalisation des chartes, en lien avec les cabinets ministériels.

### **Quelle perspective cette mission ouvre-t-elle pour le ministère et la DGEFP dans son action auprès des branches et des entreprises pour réduire les tensions de recrutement ?**

Les services de l'Etat sont désormais engagés dans la mise en œuvre opérationnelle des engagements définis dans les six chartes signées. Ainsi l'Anact sera-t-elle mobilisée d'ici la fin de l'année pour conduire des expérimentations avec les secteurs du numérique, ingénierie, conseils et événementiel ainsi que des transports et l'agence définit actuellement les modalités de son intervention avec les partenaires sociaux de ces branches. Le Haut-Commissariat aux compétences accompagne la branche de la métallurgie dans la mise en œuvre d'une démarche expérimentale visant à faciliter les recrutements et répondre aux tensions dans l'industrie avec une période de formation en situation de travail. La mise en place de comités de suivi de mise en œuvre opérationnelle des chartes permettra de favoriser les actions interministérielles et les initiatives partagées des branches avec les acteurs de l'emploi, de l'orientation et de la formation professionnelle. Ces gisements d'emplois constituent aussi une opportunité pour les publics éloignés de l'emplois (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes suivis par les missions locales, seniors...). Enfin, ces travaux nourriront les démarches d'EDEC déjà engagés ou les projets des branches pour co-construire des actions en faveur du développement de l'attractivité des métiers et de l'adaptation des compétences, des formations et des certifications.

### CONTRIBUTION DE PIERRE RAMAIN DIRECTEUR GENERAL DU TRAVAIL

Les difficultés de recrutements touchent un certain nombre de secteurs d'activité. Elles réinterrogent nécessairement le processus de recrutement, le sourcing des candidats mais plus largement, à court et moyen terme, la politique RH des entreprises. En effet, les causes de ces difficultés sont multifactorielles :

- a. Le défaut d'attractivité (conditions de travail ou de salaire trop dégradées) ;
- b. L'offre de travail inférieure à la demande de travail (conciliation vie pro et perso / barème des revenus de remplacement) ;
- c. Les compétences ;
- d. Les contraintes géographiques (mobilité limitée des travailleurs) ;
- e. L'intensité des embauches (lorsque toutes les entreprises recrutent en même temps, comme en période de reprise).

En parallèle, les attentes des salariés se modifient avec une demande renforcée de sens souvent au-delà de la simple question salariale, d'un « travailler mieux », d'une aspiration à des formes nouvelles de dialogue (et d'expression au-delà des instances de représentation du personnel) plus participatives et une mise en visibilité plus forte de sujets en lien avec la transition écologique ou encore la RSE. L'Etat a pris un certain nombre d'initiatives dans le champ emploi mais la réponse « travail » sur des objectifs à court et moyen- terme doit être posée dans le cadre du dialogue social car il en va de la compétitivité des entreprises et de la fidélisation des compétences. Il est donc indispensable de :

- S'appuyer sur le dialogue social pour croiser besoins en compétences, valorisation des parcours (GPEC) et leviers d'attractivité (organisation du travail, conditions de travail, durée du travail, salaires, grille de classifications...) ;
- Agir sur la qualité des conditions de travail pour renforcer l'attractivité, favoriser la mixité des métiers, le maintien en emploi (seniors,) et la sécurisation des parcours ;
- Agir sur la consolidation de l'emploi en limitant le recours aux contrats courts, temps partiels subis et en favorisant l'emploi partagé (cf. groupements d'employeurs).

#### **Dans le cadre de la dynamique des chartes emploi et compétences signées au niveau de branches professionnelles, des travaux sont en cours de réalisation.**

Dans le secteur des transports, une démarche participative de l'ANACT a été lancée afin de repérer les bonnes pratiques en matière de temps de travail, conditions de travail (hygiène en bout de ligne, conditions de chargement/déchargement TRM...). Cette démarche capitalise sur des initiatives conduites antérieurement en régions.

En 2018, l'Anact a conclu avec la Fédération Nationale du Transport Routier (FNTR) une convention visant à faire de la QVT un levier d'attractivité. Dans ce cadre, les Aract en lien étroit avec les délégations régionales de la FNTR ont initié des démarches d'accompagnement des entreprises visant à expérimenter des pratiques permettant d'améliorer la QVCT et d'apprécier en quoi elles peuvent constituer de réels leviers sur les problématiques d'attractivité et de difficultés de recrutement rencontrées par le secteur.

Il s'agit de privilégier le recours à l'expérimentation de manière à tester des hypothèses, des pratiques alternatives permettant d'en tirer des enseignements pratiques pouvant conduire à l'élaboration d'outils et méthodes ad hoc. A titre d'exemple, le réseau Anact-Aract a publié en juin 2022 un document ([lien d'accès](#)) qui présente les démarches conduites auprès de plusieurs entreprises du transport routier de marchandises, qui ont bénéficié d'un accompagnement pour mettre en place des actions favorisant des recrutements durables. A titre d'illustrations, voici



quelques exemples d'action initiées par le réseau Anact-Aract : la QCVT comme démarche pour améliorer l'attractivité d'une entreprise et fidéliser les salarié-e-s dans une entreprise de Bretagne : trois phases ont jalonné l'accompagnement proposé par l'Aract Bretagne : la mise en place d'un comité de pilotage paritaire (Copil) de la démarche ; la réalisation de l'enquête-diagnostic pour évaluer la satisfaction au travail ; L'animation d'espaces de discussion sur les chantiers prioritaires issus de l'analyse des résultats par le comité de pilotage.

Plusieurs actions issues de la démarche ont eu des impacts notables, du point de vue de l'entreprise :

- L'amélioration du logiciel de transfert de données entre l'exploitation et les conducteurs permet une meilleure qualité de service tout en réduisant les tensions.
- Le dispositif d'intégration revu a aussi joué sur la qualité de service, la productivité et la réduction des sinistres.
- La circulation plus efficace des informations (via des processus mieux définis, sur les demandes ou besoins de formation et d'évolution d'activité, et les remontées de problèmes rencontrés dans le travail) se fait ressentir en termes de qualité des prestations, de professionnalisme et de réactivité.
- La démarche a enfin contribué à un esprit plus collaboratif entre services et à redorer le blason des réunions collectives, mettant en valeur des pratiques utiles à diffuser.
  
- Une action collective de formation en situation de travail (AFEST) auprès de 6 entreprises du Pas-de-Calais pour construire des parcours professionnels dans le métier de conducteur. Six entreprises ont créé la charte des ambassadeurs de l'emploi, du transport et de logistique. Par cet engagement, ces entreprises mènent des actions sur trois axes : la découverte des métiers en ouvrant leurs entreprises, les nouvelles façons de penser les recrutements en rapprochant l'école de l'entreprise, la valorisation et la montée en compétence des salariés.

L'Aract Hauts de France a accompagné les entreprises dans la mise en œuvre d'actions de formation en situation de travail (AFEST), permettant de contextualiser les apprentissages au regard de la réalité de l'activité de chaque entreprise, chacune présentant des contraintes spécifiques en fonction des matériels, des marchandises transportées, des clients. L'AFEST a permis d'accélérer les apprentissages et de transformer les pratiques formatives préexistantes et de renforcer les échanges entre conducteurs et formateurs sur la résolution des problèmes que proposent l'activité en constante évolution

Dans le secteur des HCR pour lequel une nouvelle charte pourrait être envisagée, l'ANACT et son réseau ont déjà mobilisé : une action collective en partenariat avec l'UMIH Béarn et Soule et l'Aract Nouvelle-Aquitaine – 2020 (7 entreprises) => un guide de bonnes pratiques RH/QVT dans les TPE a été réalisé ; une action collective Entreprises du secteur de l'hôtellerie-restauration – Aract Occitanie – 2020 qui a débouché sur un guide pour agir sur l'organisation du travail (contexte crise sanitaire) ; une étude sur Qualité de vie au travail dans le secteur de l'hôtellerie-restauration dans les Hautes-Pyrénées –Aract Occitanie- 2020-21 ; enfin un appel à projets du FACT sur le thème QVT Attractivité avec l'UMIH Réunion (2019-2021).

De manière globale, l'action de la DGT irrigue ces différents travaux tant sur le volet soutien au dialogue social (cf mobilisation des présidents de commission mixte, que sous des angles de politiques publiques (salaire, durée du travail, organisation du travail, conditions du travail...).



## CONTRIBUTION DE JEAN BASSERES DIRECTEUR GENERAL DE POLE EMPLOI

### 3. Quel regard portez-vous sur les tensions de recrutement auxquelles de nombreux secteurs d'activité sont confrontés ?

Pôle emploi est engagé depuis de nombreux mois aux côtés des entreprises pour les accompagner face aux difficultés de recrutement qu'elles rencontrent. Cet enjeu est particulièrement important en 2022, puisque selon l'enquête annuelle en Besoins de Main d'œuvre que nous menons auprès des entreprises, les difficultés de recrutement anticipées par celles-ci augmentent de 13 points.

Ces difficultés sont plus élevées que précédemment quelle que soit la taille de l'établissement, elles augmentent ainsi de 15 points dans les entreprises de 100 à 199 salariés et affectent de nombreux métiers. Au-delà d'un volume inédit de recrutements prévus en 2022 qui peut expliquer certaines tensions, les causes de ces difficultés sont plurielles : un nombre insuffisant de candidats constitue le principal motif évoqué, suivi de l'inadéquation des profils, des conditions de travail et d'un déficit d'image. Le manque de moyens financiers de l'entreprise et l'accès au lieu de travail constituent les deux derniers motifs évoqués par les établissements.

Face à ces difficultés, les entreprises déclarent, pour 86% d'entre elles, faire appel à Pôle emploi afin de les accompagner dans leurs recrutements.

Pour répondre à ces attentes, Pôle emploi renforce régulièrement sa mobilisation au quotidien aux côtés des recruteurs en s'appuyant sur 5700 conseillers dédiés à la relation entreprise, présents dans chaque agence locale. De nombreuses actions concrètes témoignent de l'engagement de Pôle emploi dans le cadre du plan de réduction des tensions de recrutement lancé il y a un an.

- Les offres d'emploi qui nous sont confiées font systématiquement l'objet d'un rappel de l'employeur si elles ne sont pas satisfaites dans les 30 jours afin de partager un diagnostic de la situation et de mobiliser les leviers pertinents pour surmonter les difficultés rencontrées. Chaque conseiller dispose d'informations précises permettant de « situer » l'offre d'emploi face aux offres « concurrentes » afin de pouvoir partager avec le recruteur les constats et les pistes d'actions.
- Des plans d'action très volontaristes ont été lancés sur l'ensemble du territoire dans les cinq secteurs prioritaires identifiés dans le plan gouvernemental (BTP, grand âge et santé, hôtellerie restauration, transport et commerce)
- Des collaborations avec les fédérations professionnelles se développent afin d'améliorer la connaissance de l'offre de services de Pôle emploi par les entreprises et de permettre aux conseillers de Pôle emploi de développer leur connaissance des secteurs d'activité.
- Des événements permettant de faire découvrir des métiers ou secteurs qui manquent d'attractivité, de favoriser la rencontre entre recruteurs et candidats ou de promouvoir des actions de formation sont régulièrement organisés dans chaque agence : près de 36 000 événements entre janvier et Août 2022.

**4. En quoi, la démarche coordonnée à la demande du Gouvernement et des Partenaires sociaux, auprès des Branches professionnelles, pour les 5 secteurs d'activité (Bâtiment , Bouche, Conseil, Transports, Métallurgie), vous parait utile, et pouvoir faciliter la réponse aux besoins des entreprises ?**

La démarche conduite dans le cadre de cette mission constitue un levier tout à fait intéressant pour accompagner les actions de pôle emploi en direction de ces secteurs.

La pluralité des causes des difficultés de recrutement implique l'intervention d'acteurs multiples pour les résoudre. Ainsi, si Pôle emploi peut intervenir sur certaines d'entre elles, l'implication des partenaires sociaux est déterminante lorsque l'amélioration des conditions de travail ou celle des conditions de rémunération constitue un frein à l'attractivité d'un secteur. De la même façon, la question de la formation initiale et de l'orientation des jeunes implique l'association des services des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur qui ont été mobilisés dans le cadre de cette mission.

Le lancement de cette mission a certainement permis une prise de conscience de la nécessité d'avoir une approche systémique des difficultés de recrutement en permettant de réunir différentes compétences autour d'une même problématique sectorielle pour dégager des pistes d'actions engageant les différents acteurs.

**3. Quelles perspectives cette mission ouvre pour Pôle Emploi dans son action auprès des branches et entreprises ?**

Pôle emploi a contribué à cette mission en mobilisant son réseau dans les rencontres avec les professionnels organisés par la mission, et en accompagnant à présent, sur son champ la mise en œuvre des engagements pris dans le cadre des différentes chartes signées.

La mission a permis de partager un diagnostic des difficultés rencontrées, et a facilité une prise de conscience de la nécessité de faire bouger les pratiques de recrutement. Elle constitue en ce sens un levier sur lequel Pôle emploi peut s'appuyer pour inciter les acteurs à élargir leur sourcing et à mobiliser les différents dispositifs d'insertion des politiques publiques. Les engagements pris dans le cadre des chartes signées constituent un cadre dans lequel Pôle emploi peut renouveler ou décliner des conventions qui visent à faciliter le recrutement des entreprises en favorisant l'insertion des publics plus éloignés de l'emploi.

**LISTE DES PERSONNES RENCONTREES**

**Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse**

Brigitte TROCME adjointe à la sous directrice de l'enseignement scolaire

Adeline DEL MEDICO Chargée d'Etudes DEGESCO

Arnaud LACOURT Chef du service Certifications

Sophie BIDAULT Chargée de mission CEFPP

Karine FROMENT Directrice CEFPEP

MATTHIEU MERCIER chef service économie campus des métiers et qualifications

Jean Marc HUART Recteur de la région Grand est

**Ministère des Transports**

Aymeric MORIN Conseiller social Cabinet Ministre

Anne THAUVIN Conseillère Cabinet Ministre

Elise TEXIER Sous directrice du dialogue social

Lionel KANIWSKI Chef de bureau

**Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation**

Lionel VALET Enseignant chercheur

Jean Michel JOLION Conseiller au cabinet de la Ministre

Anne Sophie BARTHEZ Directrice générale de l'enseignement supérieur ;

Christine HENNION Cheffe de service

Rodolphe DALLE Chargé de mission Formation professionnelle

Christine BRUNIAUX Cheffe du département de la stratégie de formation

**Ministère de la Santé**

Bénédicte ROQUETTE Conseillère Cabinet Ministre

Vanessa FAGE-MOREEL DGOS Sous- direction RH système santé

**Ministère de l'Intérieur**

Olivier JACOB Directeur DMAT Ministère

Jean Gabriel DELACROY Sous -directeur DMAT Ministère

Eléonore DELACROIX Secrétaire Générale Préfecture Isère

Marie Alexie LAGADEC Cheffe du Centre d'expertise et de ressources titres Isère

Maurice BARATE Secrétaire général Préfecture Val d'Oise

Denis LIP Chef du Centre d'expertise et de ressources titres Val D'Oise

Jean Martin JASPERS délégué ministériel à l'intelligence artificielle Ministère

### **Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion**

Gwenaël FRONTIN Directeur-adjoint du cabinet de la Ministre

Philippe ZAMORA Conseiller cabinet de la Ministre

Bruno LUCAS Délégué général à l'emploi et la formation professionnelle

Nathalie VAYSSE Cheffe de service DGEFP

Julien BESANCON Chef Mission MADEC DGEFP

Pierre RAMAIN Directeur général du travail

Anne SIPP DGT Sous directrice des relations individuelles et collectives de travail

### **Haut-commissariat aux compétences**

Carine SEILER Haut-Commissaire aux compétences

Antoine DONGRADI Directeur de cabinet au HCC

Renaud DAMESIN Directeur de cabinet au HCC

### **Régions de France : directeurs formation des Régions**

Emmanuel GEORGES PICOT Conseiller Education formation emploi

#### **Région Grand Est**

Nicolas PERNOT Directeur général des services

Julien BECCHERLE Directeur général adjoint

Michel SAUVAGE Directeur des transports routiers voyageurs

#### **France compétences**

Stéphane LARDY Directeur général

Laurence BRANCA Cabinet du DG

Véronique DESSEN TORRES Directrice réseau territoires et partenariats

Julian SCOTTO D'ANIELO Directeur adjoint

## **Les organisations professionnelles et syndicales rencontrées**

### **Secteur Bâtiment**

#### **CAPEB**

Jean Christophe REPON Président CAPEB

Estelle CHAMBRELAN Directrice formation emploi

#### **FFB**

Marie COURTES Vice-Présidente FFB

Jean François GORRE Directeur formation

JO HENNON Directeur CCCA BTP

### **Syndicats de salariés**

Pascal BARBEY Fédération construction-bois.cfdt.fr

Franck SERRA CGT-FO BTP

Olivier DONNAY CFDT Construction

Bruno BOTHUA CGT

Gérard DUEZ CFE-CGC

Patrick DEL GRANDE CFTC

### **Secteur des métiers de Bouche**

#### **Boucherie- Boucherie charcuterie**

Jean François GUILHARD Président de la Confédération de la Boucherie Charcuterie

AM JASNOT Directrice formation et ressources Humaines Confédération de la Boucherie Charcuterie

P GIMONET Délégué général Confédération de la Boucherie Charcuterie

#### **Charcuterie- traiteurs**

Joel MAUVIGNEY Président national CNCT

E DE CASTRO Déléguée générale des charcutiers traiteurs

#### **Boulangerie**

Christian MARTIN Président de la Confédération nationale de la Boulangerie et Boulangerie - Pâtisserie

Antoine DESCHAMPS Président de la Commission sociale de la Fédération des entreprises de boulangerie

Pierre François TALLET Directeur formation Confédération de la Boulangerie

'Xavier CASALINI secrétaire général de la Confédération générale de la boulangerie

Wilson PIQUES Secrétaire général FEB

### **Métiers de bouche Organisations syndicales de salariés**

Julien HUCK Secrétaire général fédéral CGT

Didier PIEUX Secrétaire général fédéral CGT –FO

Véronique DOURNEL Secrétaire confédérale CFTD

Fatiha IRAKI Secrétaire générale fédérale UNSA

Philippe SOULARD Secrétaire général fédéral CFTC

Sophie SENELARD CFECGC

'Sarah MATTEI FEB;

Magali FILHUE FEB

### **Secteur du Conseil, métiers du numérique**

#### **Syntec**

Philippe DE GONZAGUE Président

Sylvain JULHES Directeur emploi-formation

Neila HAMADACHE

Jessica GONZALES-GRIS

#### **CINOV**

Emmanuelle ROUX Présidente CINOV Numérique

Dominique TISSOT Secrétaire général adjoint

#### **Syndicats de salariés**

Jean Marc BOULANGER CFTC

Rodolphe BAELE CFTC

Philippe GEBAROWSKI CFDT

Pascal PRADOT CFDT

Noel LECHAT CGT

Céline VICAINÉ CGT

Muriel BLAKAERT CGT-FO

Nicolas FAINTRENIE CGT-FO

Michel DELAFORCE CFE-CGC

Sylvain DUTREMBLAY CFE-CGC

### **OPCO ATLAS**

Yves PORTELLI Directeur général

René BARBECOT Directeur

Thomas CLOCHON Chef Projet

### **Métallurgie**

David DERRE Directeur Emploi Formation

Nadine MICHEL Cheffe du service Emploi Formation

Florence BUISSON Directrice juridique emploi- Formation

Franck GAMBELLI – Directeur de la Santé, Sécurité, RSE et Environnement

Marie-Laure BONNIN – Directrice de la Communication UIMM

Ulric BREHERET – Chef de Service Réseau Formation

### **Le Groupe Technique Paritaire métallurgie**

Sawsen AYARI POULIQUEN Chef de service filières et inter- industrie

Fabienne SIMON Cheffe de projet pour l'Industrie

Francesca PIROLA Assistante

Carole GILLES Responsable Pole Emploi- Formation

Christine CLEMENT Responsable mission Emploi Formation

Richard LEVEAU CFTC

David BLAISE CFDT



Thierry TOLLEMER CFDT

Olivier MENARD CFE CGC

Bertrand MAZEAU CGT-FO

Yolande BUFQUIN Syndicat professionnel SNCT

Fabien BOISBRAS OPCO2I

**Secteur transports**

**FNTR**

Jean Christophe PIC Président

Florence BERTHELOT Déléguée Générale

Vanessa IBARLUCEA Directrice communication

Michel CHALOT Président CPNEFP

Françoise GLEIZE FNTR Occitanie

Marie Christine ANDRIA FNTR Pays de la Loire

Nathalie MASCRE FNTR Picardie

**OTRE**

Alexis GIBERGUES Président

Jean Marc RIVERA Délégué général

Marie Laure DUBOIS Déléguée générale adjointe

**FNTV**

Jean Sébastien BARRAULT Président

Ingrid MARESCHAL Déléguée générale

**TLF**

Alexis DEGOUY Délégué général

Olivier PONCELET Délégué général

Nancy NOEL Responsable secteur emploi formation

**UFT**

Herveline GILBERT PERRON Déléguée générale

**CSDEM**

Laure LECHAPTOIS Déléguée générale

**CNSA**

Dominique HUTEAU Président

Pierre Yves VANSTAVEL Secrétaire général

**FMS**

Thierry SCHIFANO Président

**AFT**

Valérie DEQUEN Directrice générale

**Les organisations syndicales de salariés**

Bruno LEFEBVRE UNCP FO Vice-président CPNE

Jean Louis SCHAMBERT Secrétaire général SGTE CFDT

Charles MORIT SG adjoint FGTE CFDT

Maxime DUMONT Vice-Président FGT CFTC, Président de la CPPNI

Fabienne VERVOUX FNAT CFE CGC

Patrick BLAISE secrétaire confédéral CGT

Jean Louis DELAUNAY CGT

Thierry DOUINE Président FGT-CFTC

Maxime DUMONT Conseiller Confédéral FGT- CFTC

**Branche Intérim :**

Isabelle EYNAUD-CHEVALLIER Déléguée générale Prisme

**Les observatoires de branche (CCCA OPIEC et OPTL)**

**PÔLE EMPLOI : DG et DR pilotes**

Jean BASSERES Directeur général

Catherine POUX Directrice des Services aux Entreprises

Cyril NOUVEAU Directeur des Statistiques, des Etudes et de l'Evaluation

Philippe SIEBERT Directeur Régional de la région Grand Est

David GALLIER Directeur Régional Adjoint en charge des opérations

Gilles BIRON (Directeur Régional Adjoint en charge de la stratégie et des relations extérieures

Didier ZIELINSKI Directeur régional adjoint PACA

Eric GARNIER adjoint de direction

Frederic CAILLOL Directeur adjoint chargé de l'offre de service

Christine BATTISTI Responsable formation

Marie-Christine ALEXANDRE service formation Pôle emploi PACA

Karen FOUCHY Conseillère

Dominique DE GRUYSE DRA opérations PDL

Jean Marc VIOLEAU Directeur de la stratégie PDL

Magali SEGONDS Cheffe de projet

Jacques Alex DORLIAT DRA AURA,

Natalie JOUQUAN chargée mission animation réseau

Géraldine CHATAIN Cheffe de projet métiers de bouche

Anicet LOEMBE directeur régional

Gilles CHAMPOURET directeur des opérations Adjoint DRAO BFC

Lionel PETIOT directeur de la stratégie

Monika MISKOLCZY Chargée de mission

Dominique ACCARY Référente Régionale

### **Opérateurs CEP**

Claudie BEGUET Auvergne Rhône-Alpes

F SALHI CIBC Bourgogne

V GARAU Corse

Z AMARA Grand est

Lucette THELCIDE Guadeloupe

Martine LEDIEU Guyane

F VEYRE Ile de France

Christelle DUBOY Martinique

David BERTELLE Mayotte

Marie DELON Occitanie

Jean-Joël FRAIZY Provence Alpes Côte d'Azur

Emmanuelle SOHIER Bretagne

Raphaëlle FRIOT La Réunion

Gérald MAURY Nouvelle aquitaine

#### **ANACT**

Richard ABADIE Directeur général

Yann Gael FOURQUIER Délégué au pilotage

Anne GUIBERT Déléguée Communication

#### **UNML**

Barbara SCHUMAN Vice – Présidente

Marc GODEFROY Vice- Président

Sandrine ABOUBADRA-PAULY Directrice

Guy BERTHIER Chargé de mission branche partenariats- entreprises

#### **CHEOPS**

Marlène CAPPELLE

Georges Éric MARTINAUX adjoint chargé des partenariats et relations entreprises

#### **AGEFIPH**

Christophe ROTH Président

Didier EYSSARTIER Directeur général

Véronique BUSTREEL Directrice Innovations, Evaluations et stratégie,

Hugues DEFOY Directeur Mobilisation du Monde Economique et Social,

Pierre PRIVAT Directeur Sécurisation des Parcours,

#### **CNAM**

Sara-LOU – GERBER Directrice de cabinet du directeur général

Claire MARTRAY-Bernard Directeur de mission

#### **AFDET**

Roland KASTLER Vice- Président chargé de la prospective

Yves COSTA Vice-Président chargé des partenariats

Bruno RACINE Vice-Président chargé des Territoires d'industrie et des campus des métiers et qualification

Jean Charles DEPECKER Secrétaire général

Jean pierre COLLIGNON Inspecteur général honoraire de l'Education nationale

## SIGLES

Organisations institutions professionnelles

CSDEM chambre syndicale du déménagement

CNSA chambre nationale des services d'ambulances

FNTR Fédération nationale du transport routier

FNTV Fédération des transports voyageurs

OTRE organisation des transporteurs routiers européens

TLF union des entreprises de transport et logistique

UFT union fédérale de transports

CAPEB chambre artisanale du bâtiment

FFB Fédération française du bâtiment

CGAD confédération générale de l'alimentation de détail

CNB confédération nationale de la boucherie

CNFCT Confédération nationale des charcutiers traiteurs

FGD fédération de la grande distribution

OPEF Organisation des poissonniers écaillers de France

CINOV Fédération des entreprises de conseil

SYNTEC Fédération des entreprises d'ingénierie, du numérique, du conseil

PRISME Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi

Autres

ADF : Association des départements de France

AFPR : action de formation préalable au recrutement

ANI : accord national interprofessionnel

BMO : besoins en main d'œuvre (enquête de Pôle emploi)

CDD : contrat à durée déterminée

CDI : contrat à durée indéterminée

CEP : conseil en évolution professionnelle

CNAM : Caisse nationale d'assurance maladie

CPNE : commission paritaire nationale de l'emploi

CPNI : commission paritaire nationale d'interprétation

CV : curriculum vitae

DARES : Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques

DE : demandeur d'emploi

DEFM : demande d'emploi en fin de mois

DELD : demandeurs d'emploi de longue durée

DGEFP : Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle

DPAE : déclaration préalable à l'embauche

DSN : déclaration sociale nominative

ETP : équivalent temps plein

GPEC : gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

GTP métallurgie groupe technique paritaire

IGAS : Inspection générale des affaires sociales

IGF : Inspection générale des finances

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

MRS : méthode de recrutement par simulation

NAF : nomenclature d'activité française

PME : petites et moyennes entreprises

POE : préparation opérationnelle à l'emploi

POEC : préparation opérationnelle à l'emploi collective

QVT : qualité de vie au travail

RH : ressources humaines

ROME : répertoire opérationnel des métiers et des emplois

RSA : revenu de solidarité active

TPE : très petite entreprise

UNEDIC : Union nationale pour l'emploi dans l'industrie et le commerce

ANNEXE 1

**APPROCHE SECTORIELLE : LES TRAVAUX DES OBSERVATOIRES DE BRANCHE, ET DE LA MISSION ECLAIRENT LES FACTEURS DE TENSION ET PRATIQUES DE RECRUTEMENT**

L'approche sectorielle détaillée qui suit vient conforter les points clés mentionnés dans le rapport, elle énonce précisément les éléments d'analyse et principaux constats partagés avec les instances paritaires de chaque branche. Elle s'appuie sur les réponses aux questionnaires, comme sur les travaux des observatoires de branches, et sur le dialogue avec les organisations professionnelles et syndicales. La mission a procédé à une restitution des diagnostics auprès de chaque instance paritaire habilitée, et présenté dans ce cadre des pistes d'action, et préconisations, qui ont été reprises dans les chartes de développement de l'emploi et des compétences.

**I METIERS DU BATIMENT (SOURCE OBSERVATOIRE DE LA BRANCHE FEVRIER 2021 ET TRAVAUX DE LA MISSION)**

La branche du Bâtiment compte **580 000 entreprises** et **1 200 000 salariés** répartis de la façon suivante :

187 000 entreprises sans salarié

372 000 entreprises ayant entre 1 et 10 salariés (460 000 salariés)

19 000 entreprises ayant entre 11 et 50 salariés (376 000 salariés)

1 200 entreprises ayant entre 50 et 200 salariés (155 000 salariés)

190 entreprises de plus de 200 salariés (164 000 salariés)

Le secteur occupe près de **7% de la population active** et représente près de **8% du PIB national**.

Les métiers du Bâtiment concentrent d'importantes tensions au recrutement. Près de 7 entreprises sur 10 anticipent ainsi des difficultés lors de leurs recrutements.

**ÉVOLUTION DE L'INDICE DE TENSION SUR LES MÉTIERS DU BÂTIMENT (INDICE ALLANT DE 1 À 5)**

Métier	Indice de tension		Évolution	Métier	Indice de tension		Évolution
	2015	2019			2015	2019	
Charpentiers (bois)	4	5	↗	Maçons	2	5	↗
Charpentiers (métal)	4	5	↗	Menuisier et ouvriers de l'agencement et de l'isolation	4	5	↗
Chefs de chantier, conducteurs de travaux	5	5	→	Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du Bâtiment	2	5	↗
Conducteurs d'engins du Bâtiment et des Travaux Publics	2	5	↗	Ouvriers non qualifiés du second œuvre du Bâtiment	2	5	↗
Couvreurs	5	5	→	Ouvriers non qualifiés de la peinture et de la finition du Bâtiment	3	5	↗
Dessinateurs en Bâtiment et en Travaux Publics	4	5	↗	Plombiers, chauffagistes	4	5	↗
Électriciens du Bâtiment	3	5	↗	Professionnels du travail de la pierre et des matériaux associés	5	5	→
Géomètres	4	5	↗	Techniciens et chargés d'études du BTP	4	5	↗
Ingénieurs du Bâtiment et des Travaux Publics, chefs de chantier et conducteurs de travaux	5	5	→				

Source : Dares, 2020



**POSITIONNEMENT DES MÉTIERS DU BÂTIMENT SELON LEUR TENSION AU RECRUTEMENT ET LEURS EFFECTIFS**

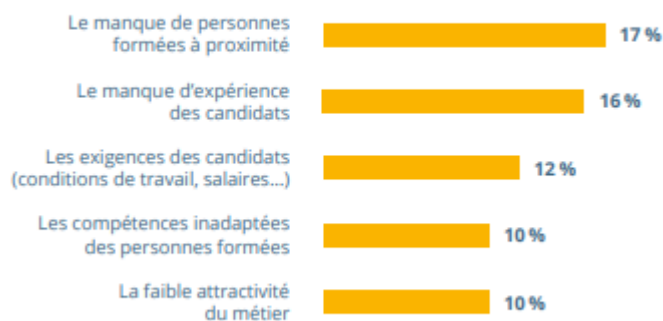


Source : enquête et traitement KYU Lab, 556 réponses

Il ressort néanmoins comme principale explication aux difficultés au recrutement un manque de personnes formées à proximité (17 %)

Le manque d'expérience des candidats, leurs exigences jugées trop élevées au regard de leurs compétences ainsi que le déficit d'attractivité des métiers et du secteur (seuls 44 % des jeunes formés exercent leur premier emploi dans le secteur) accentuent ces difficultés.

**LES PRINCIPALES RAISONS DES TENSIONS AU RECRUTEMENT SELON LES ENTREPRISES**



Source : enquête et traitement KYU Lab, 360 répondants

La mission a présenté aux instances paritaires les éléments qu'elle a recensé auprès des chefs d'entreprises, auprès des jeunes, comme des organismes de formation.

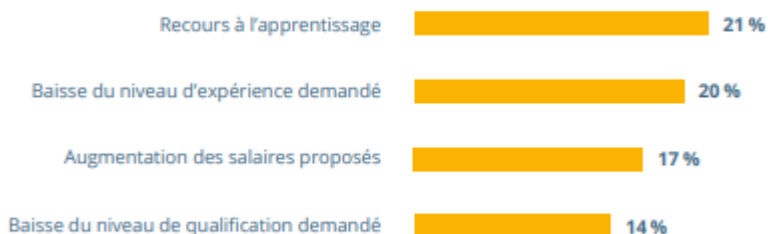
La plupart des difficultés soulevées datent de plusieurs décennies et se présentent dans un contexte de forte concurrentialité du marché du travail et d'un secteur dépendant des retournements de cycles économiques.

Sont pointées les incidences de l'intervention de l'appareil scolaire dans le processus d'orientation des jeunes qui conduit aux emplois concernés (de nombreux jeunes précisent s'être dirigé vers la profession par défaut, sans que cela résulte d'un choix), mais également les interventions du service public de l'emploi pour les demandeurs d'emploi disponibles ou les personnes en reconversion (qui souvent se dirigent vers les formations proposées sans avoir découvert les conditions d'exercice des métiers concernés). Pour former un professionnel, quatre années sont nécessaires. Il est donc indispensable d'anticiper les besoins, et de travailler à la découverte des métiers et à leurs conditions d'exercice. Le financement de la formation des entreprises est désigné par la branche professionnelle du bâtiment comme un frein au développement des compétences au sein des entreprises.

L'attractivité des métiers, notamment au regard des conditions de travail, d'organisation du temps de travail, de port de charges dans certains métiers, de management et de GPEC dans les entreprises, sont autant de champs qui relèvent pour certains de la négociation collective avec un contexte délicat de dialogue social.

Afin de pallier les difficultés au recrutement sur les métiers du Bâtiment, plus d'une entreprise sur cinq interrogée a recours à l'apprentissage. On constate également que les entreprises tendent à baisser le niveau d'expérience et de qualification demandé alors que paradoxalement, elles déclarent également augmenter les salaires proposés (17 %).

#### LES PRINCIPAUX LEVIERS MIS EN PLACE POUR FAIRE FACE À CES TENSIONS\*



Source : enquête et traitement KYU Lab, 347 répondants

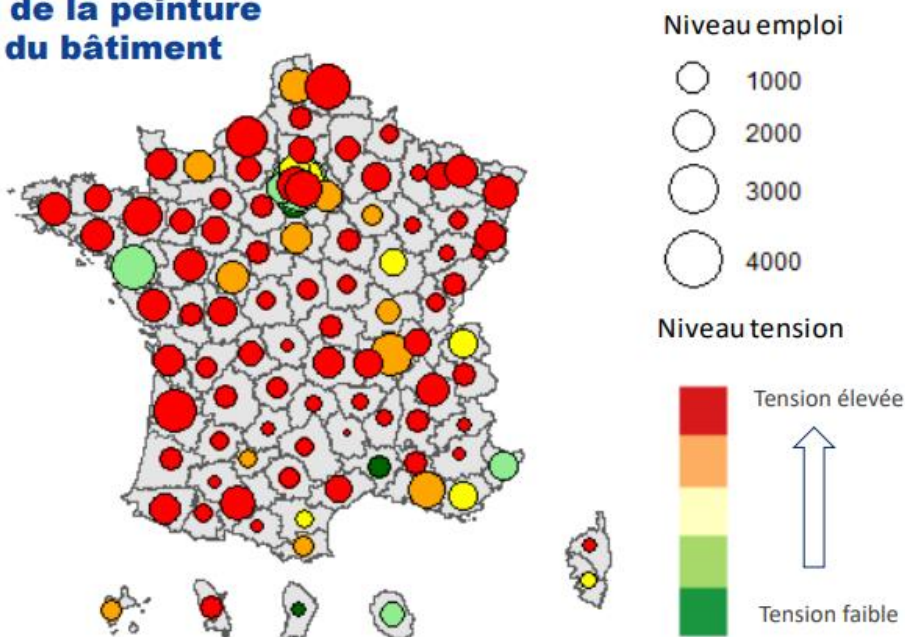
#### Focus de l'observatoire de branche sur des facteurs de tension

L'offre de formation est importante dans le BTP. Les efforts en ce sens des organisations du secteur ont permis de structurer une offre globalement couvrante. Majoritairement réalisées en apprentissage, les formations menant aux métiers du BTP couvrent en théorie les besoins dans la plupart des territoires. Ainsi, dans certaines régions, le volume des personnes formées au BTP chaque année représentait 15 % des effectifs, soit un renouvellement complet possible des effectifs en 7 ans (vs 42 ans de vie active).

Toutefois, un problème majeur réside dans le faible taux de rétention du BTP, plus particulièrement encore dans le Bâtiment. Les abandons en cours d'études sont importants (27 %, contre 13 % dans les autres secteurs selon l'enquête Génération) et seulement « 44 % des jeunes formés dans le BTP exercent leur premier emploi dans le secteur, cette proportion s'élevant à 54 % pour les apprentis et tombant à 29 % pour les jeunes sortis d'une formation scolaire. Trois ans plus tard, ils ne sont plus que 39 % à

travailler dans le secteur (45 % pour les apprentis et 29 % pour les scolaires) ». On le constate aussi dans la part importante des sortants par métier.

### Ouvriers qualifiés de la peinture et de la finition du bâtiment



Les professionnels de l'emploi ont relevé la pratique insuffisante des entreprises du Bâtiment, pour leur communiquer leurs besoins. Cette insuffisante remontée d'informations empêche les institutions de l'emploi-formation de mener au niveau souhaitable des actions en partenariat avec le Bâtiment (formations, périodes d'immersion, sessions d'information sur les métiers...)

### II LES BRANCHES DES METIERS DE BOUCHE (SOURCE LE MARCHÉ DE L'EMPLOI DANS LES METIERS DE L'ALIMENTATION - CGAD 2018 ET TRAVAUX DE LA MISSION)

L'enquête Besoins de Main d'œuvre de Pôle Emploi confirme la progression des besoins de recrutement dans ces métiers, notamment en 2017 et 2018. Les difficultés de recrutement sont également bien plus élevées que pour la moyenne des salariés : elles atteignent 74% des projets de recrutement pour les bouchers, 73% pour les charcutiers, 67% pour les boulangers-pâtisseries. Seuls les recrutements des vendeurs en alimentation paraissent moins complexes à réaliser, avec 41% de projets jugés difficiles.

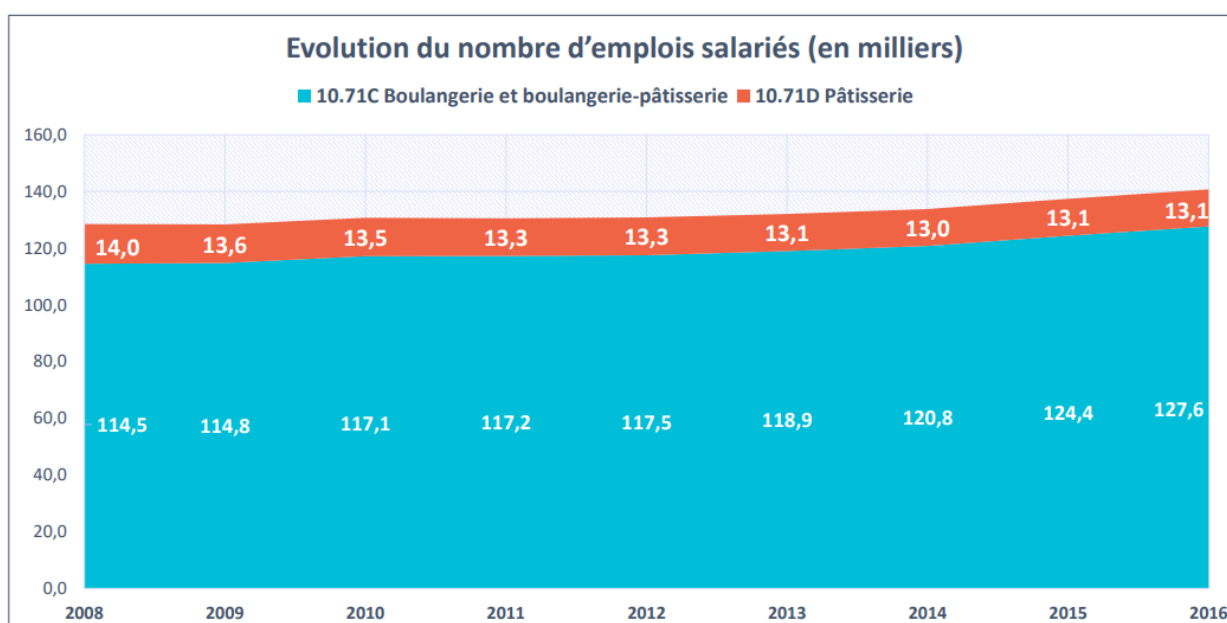
Les besoins d'emploi dans ces métiers ont globalement augmenté entre 2012 et 2016, notamment pour les métiers de boulanger, boucher et vendeur en alimentation. La progression des besoins de recrutement semble plus souvent liée à la création d'emplois et aux mobilités professionnelles en cours de carrière (un thème qui reste à analyser plus précisément), qu'au renouvellement des départs à la retraite : les salariés dans ces métiers sont en général relativement jeunes comparativement à l'ensemble des salariés. La part des salariés de moins de 30 ans atteint 30% en boulangerie-pâtisserie. Un seul métier affiche une pyramide des âges plus élevée : celui de chocolatier.

Les salariés dans ces métiers sont employés majoritairement dans les secteurs de proximité. Toutefois trois métiers ont un marché de l'emploi élargi à la grande distribution : ceux de poissonnier, boucher et vendeur en alimentation. Les conditions salariales varient selon les métiers (ils sont plus élevés pour les bouchers) et les régions : les salaires moyens sont globalement plus élevés en régions Ile-de-France et

Auvergne-Rhône-Alpes. Parfois, des niveaux élevés (par exemple pour les charcutiers en Bourgogne-Franche-Comté) sont sans doute liés aux fortes tensions à l'embauche.

Ces difficultés extrêmes rencontrées dans les recrutements sont d'autant plus paradoxales que le nombre de demandeurs d'emploi a globalement augmenté sur la période (sauf pour les métiers de boulanger et de vendeur en alimentation). Par ailleurs, la part de demandeurs d'emplois « longue durée », inscrits depuis plus de 2 ans, progresse (sauf en boulangerie) et atteint ainsi 20% en charcuterie, 24% en poissonnerie et 22% en vente de produits alimentaires. La part des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans augmente également ; elle est la plus élevée en boucherie (24% des demandeurs d'emploi), poissonnerie (24%), vente (24%), charcuterie (25%).

*Focus sur les métiers de boulanger et boulanger pâtissier*



Source : ACOSS-URSSAF, emplois salariés en fin de période, hors apprentis et stagiaires – toutes tailles d'entreprises - Traitement ISM

Selon les offres déposées auprès des services de Pôle Emploi (\*), les besoins de recrutement des entreprises de boulangerie-pâtisserie sont en hausse : 7685 de ces offres (sur un total de 26047, soit 30%) concernaient des postes en "boulangerie-viennoiserie" et 4720 (soit 18%) des postes en "pâtisserie-confiserie-chocolaterie-glacerie".

Globalement, les difficultés de recrutement sont importantes et en hausse dans ces métiers (elles concernent 68% des projets de recrutement en 2018), alors que le taux moyen pour l'ensemble des familles professionnelles est de 44%. Les difficultés de recrutement concernent particulièrement deux catégories d'emploi : les métiers en production, les métiers de la vente (vendeur, vendeuse, responsable de vente, manager de boutique...)

Du fait de la crise sanitaire, elles concernent également actuellement le personnel de service (extras) pour les prestations de traiteur événementiel

Le métier est méconnu du grand public. Il pâtit d'une image négative liée à tort à des conditions de travail réputées difficiles, à une faible rémunération ou à l'absence de progression de carrière.

Peinant à recruter en formation initiale, il attire plus facilement des jeunes qui ont déjà acquis une formation (boucherie, cuisine...) ou un public en reconversion

Les travaux de l'observatoire préconisent : « *Les actions entreprises en matière d'orientation doivent être poursuivies et passent par un déploiement de l'offre de stages de découverte des métiers à destination des collégiens, lycéens, un outillage des entreprises pour développer l'accueil des stagiaires et leur bonne information sur les métiers et les filières de formation, un renforcement de l'information sur l'apprentissage et l'offre de formation des CFA au collège, mais aussi dans les lycées généraux et professionnels (les apprentis en parcours de réorientation sont moins bien accompagnés), une adaptation des supports d'information métiers, très peu utilisés par les apprentis* ».

Le manque de main d'œuvre qualifiée dans la profession entraîne un déficit de repreneurs potentiels alors que dans certaines régions près de 50% des chefs d'entreprise vont prendre leur retraite dans les années qui viennent.

Le recours à Pôle Emploi par les employeurs pour déposer des offres d'emploi ne fait pas partie des réflexes des employeurs du secteur, qui privilégient davantage leur réseau, le bouche à oreille, .... Les employeurs ne connaissent peut-être pas suffisamment l'offre de service de Pôle Emploi.

L'étude Emploi réalisée par l'observatoire a ainsi mis en évidence : **le paradoxe entre la hausse concomitante de la demande d'emploi de DE et des difficultés de recrutement pour les entreprises, liée sans doute à un double problème d'attractivité de l'offre et d'employabilité des demandeurs d'emploi.** L'âge moyen des demandeurs d'emploi est plus élevé que celui des salariés.

Le renouvellement des emplois par la formation initiale s'opère quasi-exclusivement par l'**apprentissage**. Il est historique et renvoie à une culture séculaire de la transmission des métiers. Environ 4700 élèves et apprentis sortent chaque année du CAP Boulanger, et 6100 du CAP Pâtissier, des effectifs relativement stables depuis 2013. En comptant l'ensemble des effectifs en formation (années 1 et 2 du CAP), ce sont plus de 20000 jeunes qui préparent ces diplômes chaque année. La quasi-totalité d'entre eux sont formés par apprentissage.

Toutefois, on note depuis quelques années, une tendance à une légère érosion du taux des entrées en apprentissage (même si de vraies différences existent entre les formations). Or ces entrées se font principalement sur les premiers niveaux de qualification, majoritairement en CAP (79%). Ces apprentis sont plus jeunes que dans d'autres spécialités : près des 3/4 sont mineurs au démarrage de leur formation.

Les poursuites d'études **vers des spécialisations d'un même niveau** sont en augmentation :

- CAP vers Mention complémentaire ou encore vers des titres CMA France comme le CTM (dans les deux cas d'un niveau CAP) ;
- vers d'autres spécialités connexes comme un autre CAP alimentaire (ex. CAP chocolatier pour un jeune titulaire d'un CAP pâtissier ou d'un CAP boulanger).

Des parcours peuvent aussi viser la préparation d'une certification d'un niveau supérieur : BP (niveau IV) ou BTM de CMA France (niveau IV), et plus rarement un BAC PRO.

Le nombre des jeunes qui s'orientent directement vers un BAC Pro après la troisième, reste plus faible. Le BAC PRO est aussi plus souvent préparé par la voie scolaire et moins en apprentissage. Il est également souvent perçu par les professionnels chefs d'entreprise comme pas suffisamment spécialisé. La durée de trois ans est souvent jugée trop longue et peut constituer un frein pour la préparation en apprentissage (signature d'un contrat de trois ans).

**Enfin, les apprentis poursuivant leur parcours jusqu'au brevet de maîtrise (BM – CMA France) sont proportionnellement peu nombreux.** Ce titre d'un niveau Bac+ 2 constitue le niveau le plus élevé des certifications existantes. Il n'y a que dans la branche de la boucherie où une licence Pro d'un niveau Bac +3 vient récemment d'être créée.

Ainsi pour le grand public, les parents et certains jeunes, les parcours et les perspectives d'évolution peuvent être jugés limités par rapport à d'autres secteurs qui proposent par la voie professionnelle la possibilité de réaliser un parcours complet en partant du CAP jusqu'à la licence.

Les diplômes et titres des métiers de l'alimentation sont désormais gérés au sein de la CPC services et produits de consommation dont le périmètre est plus large, ce qui présente une avancée intéressante. Cette rénovation des CPC permet une approche de l'ensemble des certifications au sein d'une même CPC, quelques soient les ministères certificateurs (MENJS, Santé, Agriculture, Armée, ...) et d'avoir ainsi une vision transversale et interministérielle de toutes les certifications existantes pour un même métier

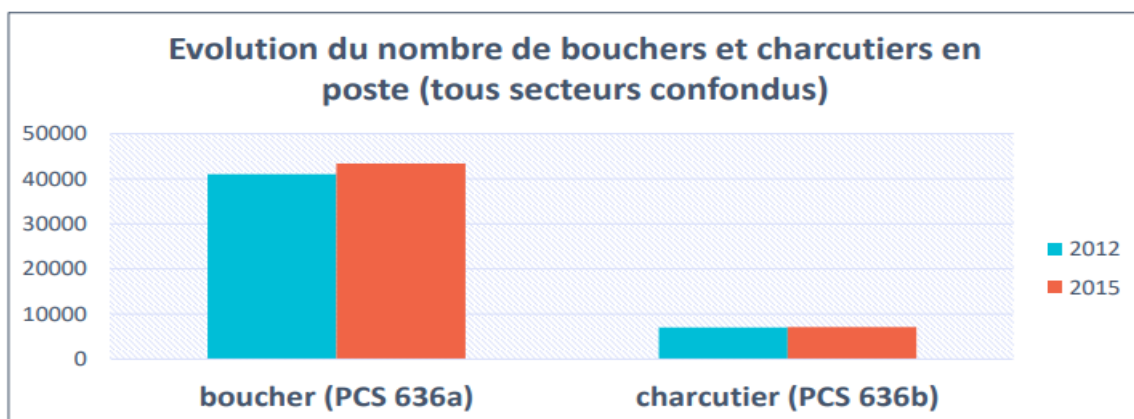
L'observatoire a identifié : « la nécessité de creuser le sujet de la mobilité professionnelle des salariés et de mieux apprécier combien de salariés quittent les métiers de l'alimentation en cours de carrière.

Parallèlement l'employabilité des demandeurs d'emploi est aussi un sujet d'interrogation. Pourquoi les demandeurs d'emploi ne trouvent-ils pas d'emploi dans ces métiers ? Combien d'entre eux ont été formés par le biais de la formation continue ? Ce sont aussi les mobilités professionnelles qui ne sont pas suffisamment documentées aujourd'hui et qui nécessitent d'être mieux comprises pour proposer des actions ».

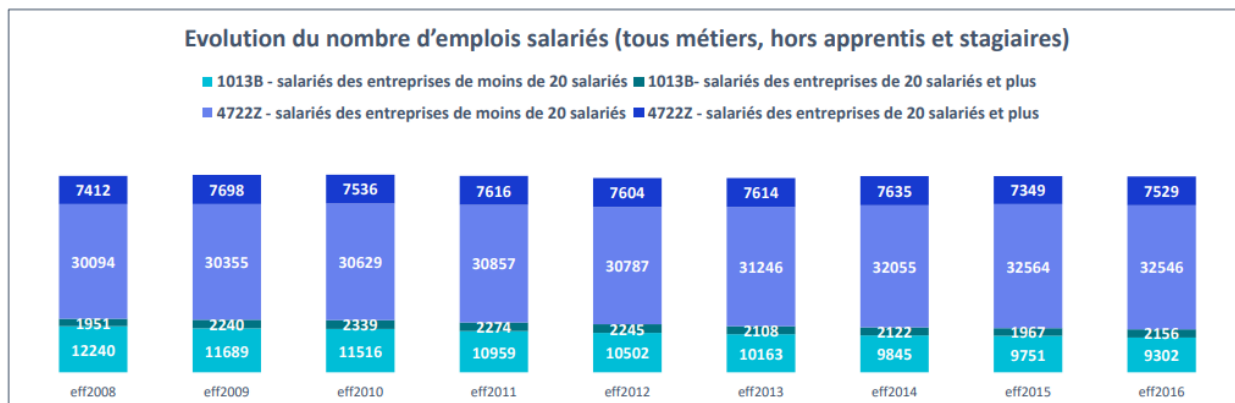
Près de 5000 dirigeants qui ont plus de 55 ans et devraient céder leur entreprise dans les dix ans à venir, et la part des jeunes dirigeants de moins de 30 ans est très faible (7% dans les entreprises de boulangerie-pâtisserie et 9% dans les entreprises de pâtisserie) : très peu de jeunes s'installent en sortie de formation (probablement en raison des coûts d'installation élevés dans l'activité).

**Focus sur les Bouchers, bouchers-charcutiers et Charcutiers charcutiers-traiteurs**

Le nombre de bouchers, bouchers-charcutiers et Charcutiers charcutiers-traiteurs est en augmentation entre 2012 et 2015 : les nombre de postes de bouchers est passé de 41000 à 43400 sur la période, soit une progression de 6%. Avec 7100 postes occupés en 2015, la hausse du nombre de charcutiers est plus modérée (+2%).



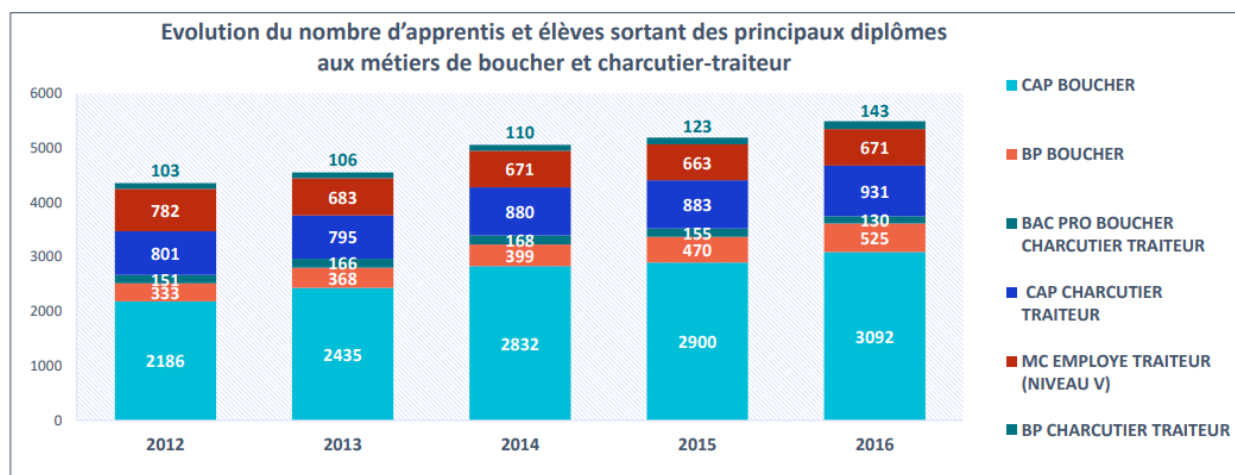




Source : ACOSS-URSSAF, effectifs salariés en fin de période, hors apprentis et stagiaires

Les recrutements dans les métiers de « bouchers » et de charcutiers-traiteurs » sont parmi les plus difficiles : en 2018, interrogés sur leurs projets de recrutement, 74% des dirigeants d'entreprises anticipent des difficultés pour les emplois de bouchers, 76% pour les emplois de charcutiers, alors que le taux moyen est de 44% pour l'ensemble des métiers.

Le nombre de personnes préparant ces diplômes est en hausse entre 2012 et 2016. La quasi-totalité d'entre eux sont formés par apprentissage (la filière scolaire n'est majoritaire que pour le Bac Pro).



Source : CEREQ, base Mimosa – Base : élèves et apprentis en dernière année de diplôme.

La majorité des apprentis en Boucherie sont pour 61% des apprentis préparant le CAP Boucher, et 84% des apprentis en charcuterie préparent le CAP de charcutier traiteur.

L'implication des entreprises artisanales dans la formation d'apprentis demeure donc supérieure à son poids dans l'emploi salarié. Ainsi, les supermarchés et hypermarchés, qui emploient 40% des salariés bouchers, forment 22% des apprentis en CAP Boucher. Comme pour les boulangers, le renouvellement des emplois s'opère quasi-exclusivement par l'apprentissage. Le taux de renouvellement (rapport entre les sortants de CAP et le nombre total de salariés actifs dans le métier) est plus élevé pour les charcutiers (12,5%) que pour les bouchers (7%). Le taux est particulièrement faible pour les bouchers en Ile-de-France (3,3%) et dans le Grand-Est (4,7%).

Comme pour les métiers de boulanger et boulanger pâtisseries, les observations relatives aux relations avec Pôle Emploi sont identiques et de fortes marges de progrès sont à souligner.



Les métiers de boucher et de charcutier-traiteur sont répertoriés dans la nomenclature du Répertoire Opérationnel des Métiers (ROME) de Pôle Emploi, permettant l'analyse du marché de l'emploi. En 2016, ont été déposées 11240 offres pour un poste de « boucherie » et 1878 pour un poste de charcuterie - traiteur. 14% des offres de boucherie et 31% des offres en « charcuterie-traiteur » proviennent des boucheries-charcuteries et des charcuteries, un ratio très inférieur au poids des entreprises de ces secteurs dans l'emploi salarié de ces professionnels. Deux facteurs peuvent expliquer ce constat : les entreprises artisanales ne passent pas toutes par Pôle Emploi pour leurs recrutements, notamment parce que la formation d'apprentis est un vecteur de recrutement important. La majorité des offres provient soit des autres réseaux de distribution alimentaire (hypermarchés, supermarchés...), soit des agences d'intérim.

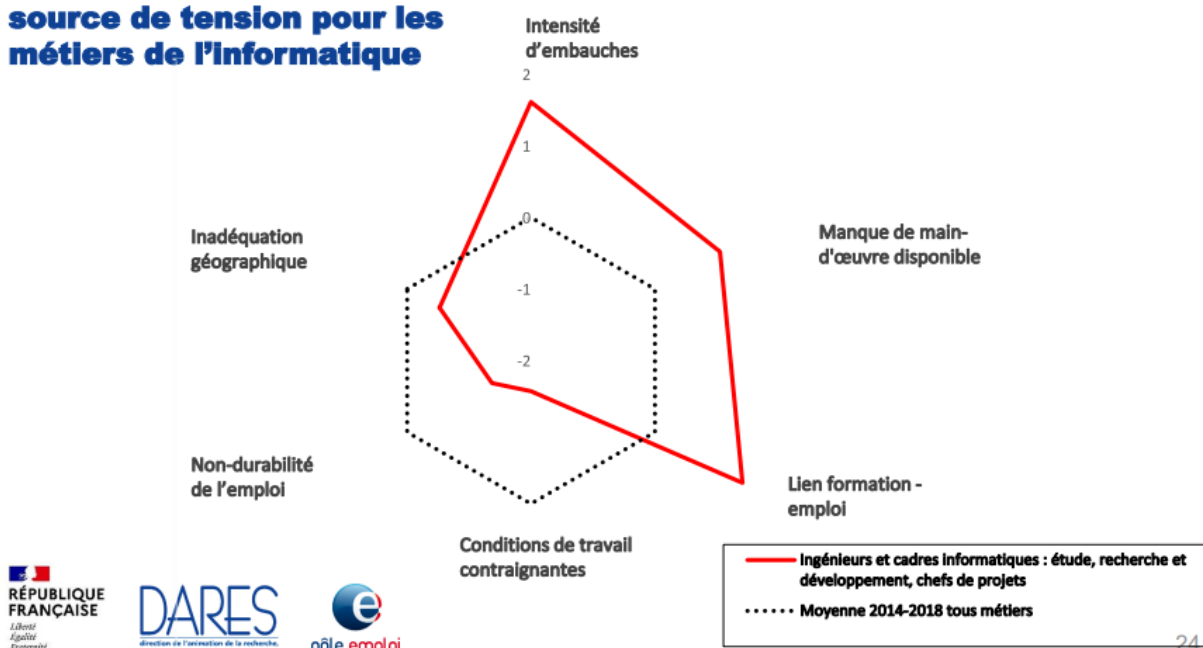
Or Pour 85% d'entre eux, les demandeurs d'emploi ont un niveau de formation au moins égal au CAP. Un quart des bouchers et charcutiers demandeurs d'emploi ont plus de 50 ans, une part proche de la moyenne générale, mais plus élevé que chez les demandeurs d'emploi de boulangerie-vienniserie (13%) ou de pâtisserie-confiserie-glaceries (10%) .

### III LA BRANCHE DU CONSEIL (SOURCE OBSERVATOIRE DE LA BRANCHE 2019 ET TRAVAUX DE LA MISSION)

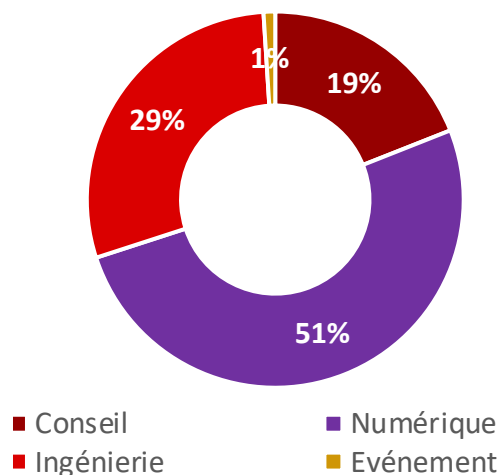
La Branche est constituée de 5 secteurs : le Numérique, l'Ingénierie, le Conseil, l'Évènement, la Traduction.

La croissance en 2019 dans le secteur du numérique a été de + 4,2 %, soutenue par les projets de transformation numérique (+ 3,1 % dans le conseil et les services, + 6,6 % dans l'édition de logiciels, + 5 % dans le conseil en technologies), les professions de services à haute valeur ajoutée sont toujours marquées par des **difficultés de recrutement de profils qualifiés**, pouvant limiter les possibilités de croissance de l'activité des entreprises, particulièrement dans le numérique et l'ingénierie.

#### Le déficit de formation source de tension pour les métiers de l'informatique



Avec 82 010 entreprises fin 2017 et 952 000 salariés (dont 51% dans le numérique) le nombre d'entreprises de la Branche a cru très fortement (12%), et le rythme annuel s'établit désormais à 5,4% d'augmentation entre 2011 et fin 2017. Les cadres représentent 66% des salariés, soit un taux très élevé au regard de l'emploi salarié global et qui croît encore cette année de 3 points, et 9 points depuis 2011. 93% des contrats en cours sont des CDI.



Les secteurs de l'ingénierie et du numérique comptent les ratios de population masculine les plus élevés, respectivement 70% et 73%, stable depuis l'an dernier.

Selon les secteurs, l'impact de la taille d'entreprise sur les salaires est plus ou moins significatifs : importants dans le conseil, avec un écart de 910 euros entre les structures de plus de 50 salariés, moyens dans le numérique avec 700 euros d'écarts. 94% des contrats en cours sont des temps pleins. Les temps partiels concernent plus souvent : les femmes 13%, les personnels au-delà de 40 ans avec une croissance continue de 36 ans à 55 ans et plus pour culminer à 16%, les employés 14%.

**Du point de vue de l'effort de formation**, le nombre de stagiaires pris en charge sur la période 2019 est en diminution de 14%, les volumes financiers engagés ont très fortement décru, de 37%.

Seuls les plans d'accompagnement de TPE PME ont augmenté en volume mais pour une somme d'engagements en baisse de 21% . Les Actions Collectives Nationales (ACN) après avoir bénéficié d'une croissance sensible de 33% du nombre de stagiaire en 2018 se stabilisent en légère baisse (-6%).

## RAPPORT PH DOLE NOV 22

Principaux dispositifs	Nombre de stagiaires (évolution 2017-2018)	Nombre d'heures	Engagement (k€) (évolution 2017-2018)
dont Contrats de professionnalisation	16 438 (-11%)	10 971 170	<b>118 101</b> (-35%)
dont Contrats d'apprentissage	470	393 321	<b>6 286</b>
dont Actions collectives nationales	34 531 (-6%)	703 457	<b>36 147</b> (-5%)
Dont plan d'accompagnement de TPE PME	4 158 (10%)	118 615	<b>3 827</b> (-21%)
dont formation chômage partiel	47 (-56%)	1 234	<b>89</b> (-27%)
dont VAE	144 (-8%)	3 776	<b>252</b> (-1%)
dont POE individuelles	7 035 (-4%)	2 520 169	<b>27 695</b> (-17%)
dont POE collectives	1 995 (1%)	777 662	<b>12 853</b> (-3%)
dont autres actions plan de formation	61 393 (-7%)	1 121 247	<b>38 999</b> (-18%)
dont autres dispositifs	29 960 (-36%)	5 149 902	<b>54 299</b> (-65%)
<b>TOTAL</b>	<b>156 171 (-14%)</b>	<b>21 760 552</b>	<b>298 549 (-37%)</b>

En 2020, juste avant la crise des métiers en tension avaient été recensés : Certains métiers en tension le sont pour plusieurs secteurs de la branche, **c'est le cas principalement dans le secteur du numérique.**

Dans le secteur du numérique sont concernés les métiers de **Développeurs** (web/mobile, back, full stack, embarqué – JAVA/Python/PHP), **Data analysts** et ceux relatifs à la **Cybersécurité**. Dans ce secteur les profils techniques recherchés et en tension sont : **les métiers du développement** (web/mobile, back, full stack, embarqué), les profils techniques et les compétences (JAVA/Python/PHP/DevOps en tête) ils sont les plus recherchées par les entreprises du numérique. La demande de ce type de profil est encore plus importante hors IDF.

Pour 43% des entreprises du numérique, le métier de développeur fait partie des principaux métiers recherchés au recrutement. Il figure parmi les 5 premiers métiers recherchés sur tout le territoire.

Le développement des enjeux relatifs à l'analyse et à la sécurisation des données donne par ailleurs lieu à une demande croissante en compétence, voire en profils de **data analyst** (7% des projets de recrutements nationaux).

Pour ces métiers et compétences, les tensions au recrutement sont fortes.

Dans un contexte d'accroissement des tailles d'entreprises, les entreprises de taille modeste sont aussi plus nombreuses à mentionner une nécessaire optimisation de leur organisation (*74% des TPE en IDF l'anticipent déjà*). Cela s'accompagne souvent d'un besoin de montée en compétence des salariés (compétences managériales, commerciales...)

Beaucoup d'entreprises font de la double compétence managériale et technique un sujet prioritaire. C'est notamment lié à leurs **difficultés de recrutement de profils opérationnels et expérimentés**, capables d'accompagner des projets SI et de répondre aux attentes clients, parfois importants, ou pointues en matière d'expertise. Ces mêmes profils sont recherchés par les clients.

En premier lieu, ce qui ressort des constats partagés par la mission en instances paritaires c'est :

- d'une part le plus souvent, un **manque de candidatures**, amplifié par la concurrence qui s'opère sur le marché du travail

- d'autre part l'**inadéquation du profil des candidats** avec les critères de recrutement posés (compétences techniques, expérience, formation, éloignement géographique).

La deuxième difficulté observée peut relever des **caractéristiques du poste proposé** (trop technique, insuffisamment rémunérés au regard des emplois proposés par d'autres secteurs d'activité, ou contraignants en termes d'horaires, de charge de travail, d'organisation du travail et du temps de travail/ autres secteurs d'emploi pour ces métiers)

Deux facteurs essentiels se combinent dès lors : des employeurs qui recherchent un candidat répondant à tous les critères recherchés, des actifs qui soit se découragent trop vite, soit au contraire ne veulent absolument pas se tourner vers ces métiers ou emplois pourtant en tension.

Dans certains cas, les difficultés de recrutement ou les pénuries invoquées peuvent procéder de difficultés propres des employeurs à identifier les capacités des candidats. Les entreprises exprimant dans ce cas leur déception vis-à-vis du service public de l'emploi, tout en ne recourant qu'insuffisamment à ses services.

Les publics ciblés dans les recrutements sont les jeunes, les demandeurs d'emplois, les personnes en reconversion. Sont également pointées les questions d'orientation, d'évolution des diplômes, de qualité des formations, d'aptitudes relationnelles et comportementales...

Les difficultés de recrutement du secteur confirment aussi la nécessité de former des collaborateurs en interne aux compétences nécessaires.

Au-delà d'identifier les Métiers en tension, nous parlons davantage de Compétences en tension, car d'une part les besoins évoluent très vite, plusieurs fois par an, et la structure académique de formation ou certification ne peut pas suivre les évolutions technologiques, industrielles comme les entreprises le font pour rester sur le marché et en gagner de nouveaux. **Le processus de certification n'est pas assez adapté au regard des compétences émergentes** (Exemple : 8 à 12 mois de processus VS 8 à 8 mois de durée de vie pour une nouvelle compétence).

Les professions les plus concernées sont dans le champ de la cyber sécurité (70% des besoins sur ces métiers), la data, (analyste, scientist, administrateurs de bases de données), le cloud. Les recrutements recherchés visent le niveau bac +4 et +5 à minima. Prioritairement des ingénieurs, et dans tous les cas avec un bon niveau d'expertise Les profils recherchés sont majoritairement des profils expérimentés (2/3 ans au minimum)..

Le vivier de recrutement est constitué par de jeunes diplômés, et le **niveau des flux en sortie école est trop faible**. La profession recherche les profils les plus proches. Elle recrute au niveau ingénieur, même en provenance d'autres spécialités (les qualités d'analyse, les capacités de projection, la capacité à conduire un projet, les savoirs fondamentaux facilitent cette adaptation aux besoins).

La profession s'intéresse aussi à l'**accès à l'ingénierie de jeunes en BTS et DUT**, même si cette voie connaît des limites capacitaires et potentielles. Elle est également ouverte aux profils issus de reconversions, avec mise en évidence de ses secteurs d'avenir.

La question de l'attractivité des métiers est à revisiter dans la politique de la branche (classifications, rémunérations, conditions de travail, organisation du travail, avec une inégale mise en perspective des capacités à évoluer professionnellement particulièrement dans les TPE-PME, et une communication positive sur les métiers et leurs atouts est nécessaire.

Les rémunérations sont contraintes par des marges et des marchés dont les modalités de mise en concurrence (y compris internationales) sont difficiles à palier et mettent en difficultés les politiques sociales des entreprises. Les perspectives d'évolution sont perçues par les représentants des salariés comme insuffisantes, particulièrement dans les TPE-PME. Le temps de travail (volume-organisation) est un aspect majeur, l'éloignement lié aux missions nécessitant des déplacements (parfois une semaine), hors du domicile, est un motif de mobilité hors de la branche, et incite de nouveaux entrants à quitter ce secteur d'activité une fois formés. La qualité de vie au travail doit faire l'objet de négociations concrètes pour l'ensemble des salariés et notamment pour faire évoluer le nombre d'embauche de femmes.

Enfin les rémunérations et les classifications devraient être mobilisées pour s'assurer de la fidélisation des salariés attirés par la concurrence souvent plus généreuse dans ces métiers ou dans d'autres branches.

#### **IV LES METIERS DE LA METALLURGIE (SOURCE OBSERVATOIRE 2021 ET TRAVAUX DE LA MISSION)**

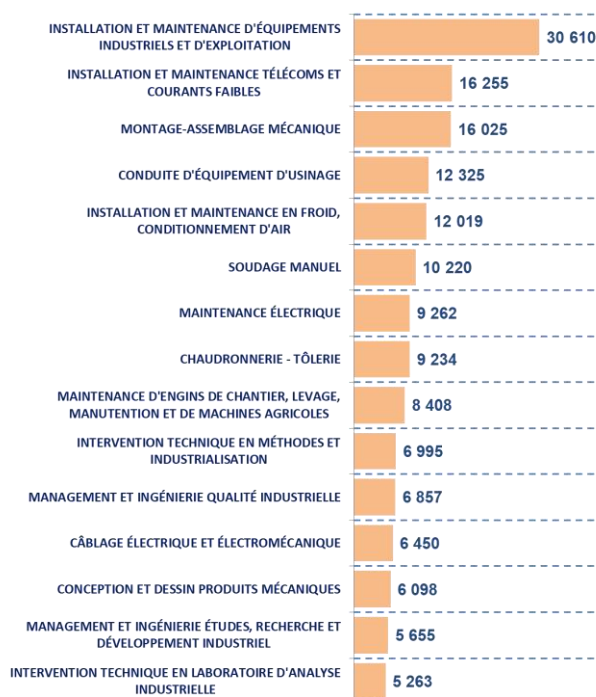
Pour évaluer les besoins de recrutement par secteur, ont été estimées par l'observatoire successivement : • l'évolution des emplois par secteur, • l'évolution des départs à la retraite, • l'évolution de la mobilité des salariés (promotions internes et départs vers d'autres secteurs).

La branche compte un effectif total de 1,3 million de salariés (source Insee) soit 7,2% des salariés sur le plan national, et occupe 106 000 emplois intérimaires ETP, soit 14% des intérimaires nationaux, en hausse de 22% sur un an (Source Pôle Emploi)

et recrutera chaque année jusque 2025 106 000 salariés, en tenant compte du vieillissement de la pyramide des âges qui a accompagné la baisse des effectifs des secteurs de la métallurgie, ainsi que la mobilité des salariés, la métallurgie continuera à recruter de manière significative jusqu'à 2025. La mobilité génèrera en moyenne plus de 80 % des besoins de recrutement chaque année.

Pôle Emploi observait annuellement en décembre 2020 un peu plus de 248 000 déclarations préalables à l'embauche (DPAE) dans la branche de la métallurgie pour la France entière (cumul annuel), et recueillait 243 447 offres d'emploi enregistrées dans les métiers de la métallurgie en France entière (cumul annuel entre octobre 2020 et septembre 2021), soit 8,1 % des offres d'emploi enregistrées nationales. Le nombre d'OEE augmente de 17,9 % sur un an.

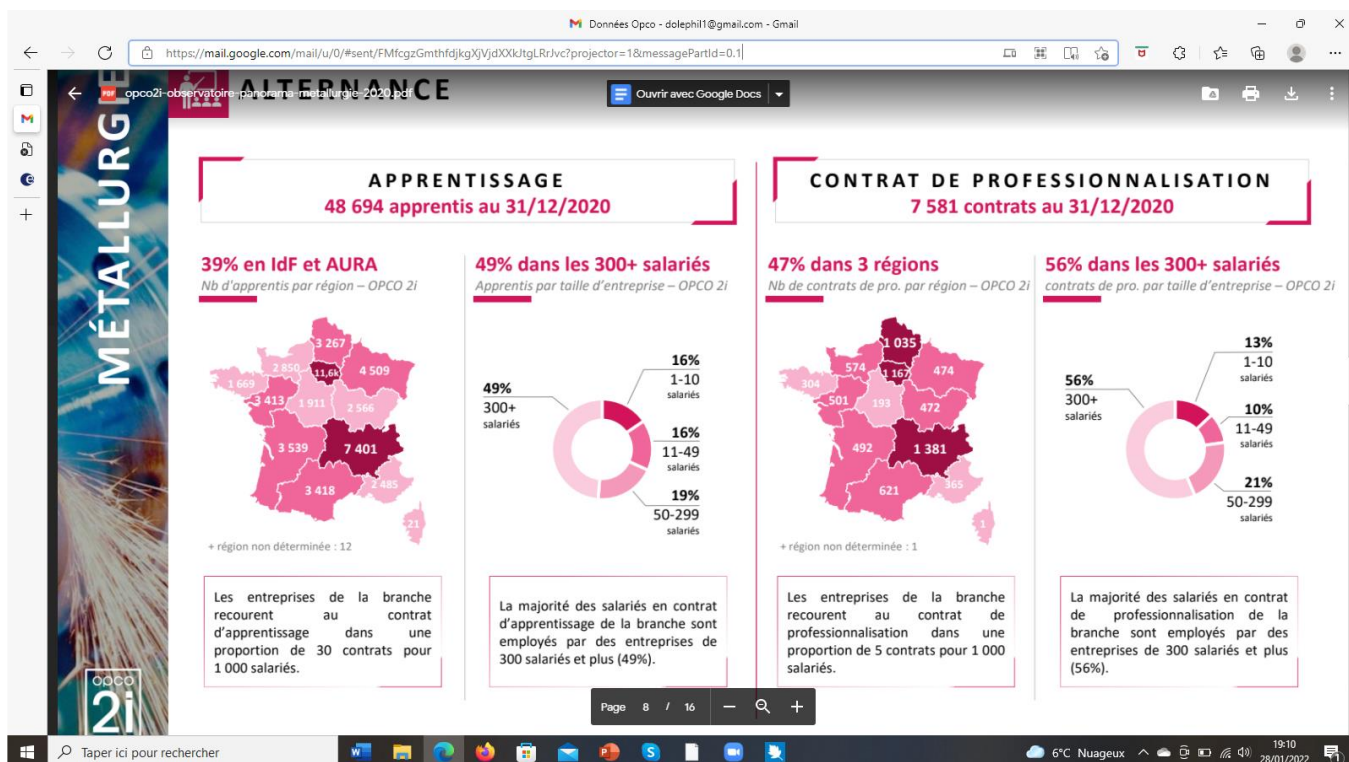
## RAPPORT PH DOLE NOV 22



A fin septembre 2021, sont dénombrés près de 275 500 demandeurs d'emploi dans la Métallurgie (cat ABC France entière) 4,7 % des DE nationaux. **Les femmes sont généralement sous-représentées dans les métiers de la métallurgie (17%).**

Près de 24 000 entrées en formation dans un formacode de la Métallurgie ont été observées par Pôle Emploi entre octobre 2020 et septembre 2021 (France entière).

La branche a investi massivement dans les formations, et notamment en apprentissage.



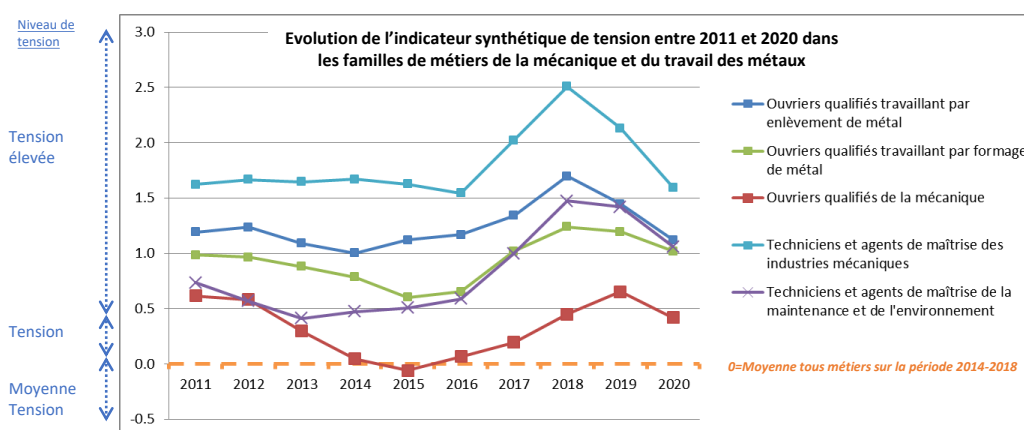
11 métiers de la mécanique et du travail des métaux et 2 métiers de la maintenance sont dans la catégorie des tensions élevées.

**11 de ces métiers figurent dans le top 30** des métiers, tous secteurs confondus, avec le score de tension le plus élevé.

L'intensité de la tension est généralement corrélée au **niveau de qualification** et s'accroît avec celui-ci.

Dans le domaine de la **mécanique et du travail des métaux**, les Soudeurs, Chaudronniers, Régleurs et Techniciens en mécanique et travail des métaux ont un niveau de tension élevé en 2020. Dans la **maintenance**, les Ouvriers qualifiés et les Techniciens ont également un niveau de tension élevé.

### Evolution des tensions entre 2011 et 2020 pour les familles professionnelles qualifiées de la mécanique et du travail des métaux



Lecture : entre 2016 et 2018, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail dans les métiers de techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques est passée de 1,6 à 2,5.

Source: DARES, métiers en tension  
Champ: France entière hors Mayotte, 2020

Une diminution notable des tensions dans les métiers de la mécanique et du travail des métaux entre 2019 et 2020, en lien avec la crise sanitaire, qui accentue une tendance déjà observée entre 2018 et 2019 pour ces familles de métiers. Le niveau de tension reste toutefois depuis 2011 à un niveau élevé, traduisant des tensions d'ordre structurel importantes.

Pour en savoir plus sur l'indicateur de tension et ses indicateurs complémentaires, voir l'annexe à partir de la page 9

### Principales causes potentielles des tensions :

**Métier de soudeur :** Conditions de travail contraignantes (postures souvent inconfortables, environnements sonores bruyants (ateliers), intempéries (chantiers en extérieur), conditions extrêmes), intensité d'embauches, lien formation-emploi, non-durabilité de l'emploi

Les évolutions du métier : Une multiplication des qualifications et une spécialisation croissante, une automatisation qui nécessite de nouvelles compétences dans la conduite d'automates

**Métier de chaudronnier :** Conditions de travail contraignantes, lien emploi-formation et manque de main d'œuvre

Les évolutions du métier : une spécialisation accrue sur certaines opérations dans les grandes entreprises ; des exigences de qualité renforcées et des processus de contrôle/traçabilité de plus en plus rigoureux.



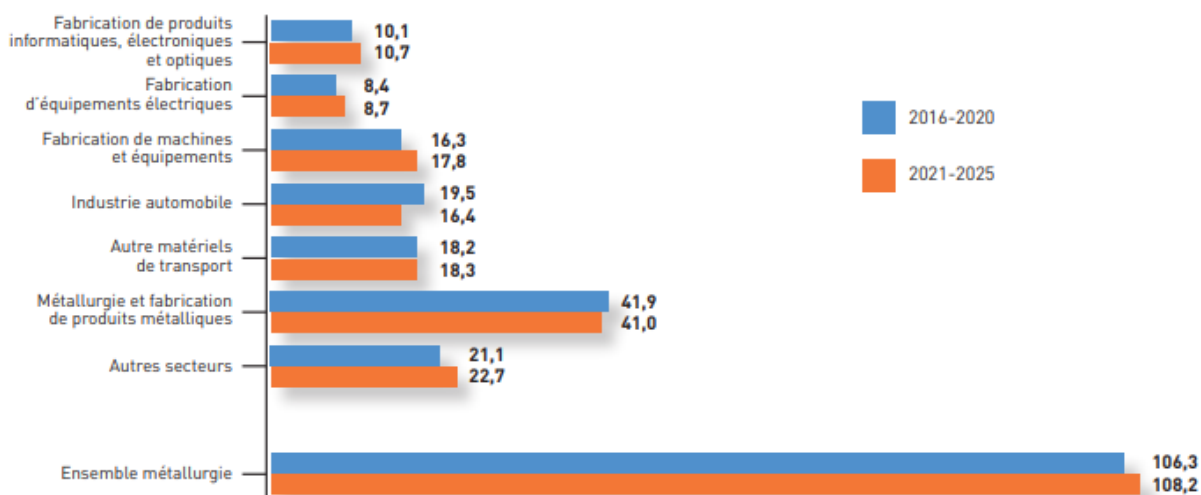
**Métier de technicien de maintenance : : Intensité d’embauches, lien emploi-formation, manque de main d’œuvre**

Les évolutions du métier : des métiers de la maintenance qui intègrent plusieurs compétences (mécanique, hydraulique...), voire la qualité ou l’organisation, mais aussi qui ne sont pas spécifiques à l’activité en métallurgie (dispersion des emplois et concurrence intersectorielle)

**Besoins de recrutement par secteur**

Moyenne annuelle 2016-2020 et 2021-2025 (en milliers d’emplois)

Sc. Pacte - Hypothèse : départ à la retraite à 62 ans en 2015, 63 ans en 2020 et 64 ans en 2025



Source : Projection BIPE

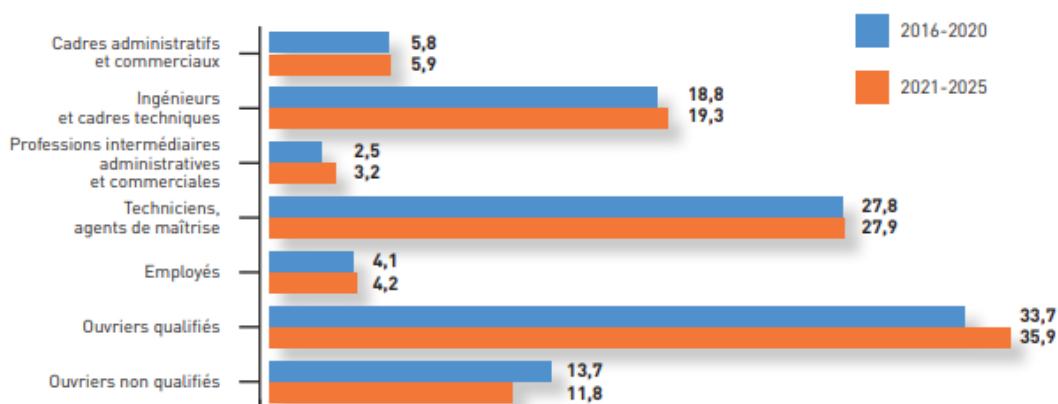
**Note :** Les résultats au niveau de l'ensemble métallurgie sont consolidés pour l'ensemble du périmètre UIMM, la somme des besoins de recrutements de chacun des secteurs est donc différente du besoin de recrutement de l'ensemble métallurgie (les effets intra-sectoriels sont neutralisés).



### Besoins de recrutement par catégorie socio-professionnelle

Moyenne annuelle 2016-2020 et 2021-2025 (en milliers d'emplois)

Sc. Pacte - Hypothèse : départ à la retraite à 62 ans en 2015, 63 ans en 2020 et 64 ans en 2025



Source : Projection BIPE

### Les constats partagés par la mission avec les instances paritaires de la branche

#### ***Des difficultés à recruter dans un marché du travail très concurrentiel***

Malgré des initiatives telles que : forums des métiers, l'immersion en entreprise, # fiers de faire, ambassadeurs de l'industrie... , les jeunes , mais aussi les DE connaissent peu les métiers de chaudronnier, soudeur et technicien de maintenance dont l'image est parfois altérée par les fermetures de sites industriel . La question du recrutement est cruciale compte tenu des **difficultés à recruter, et des départs d'âge massifs** qui vont avoir lieu ces prochaines années

Comme dans d'autres secteurs d'activité, les entreprises recherchent des personnels motivés par l'exercice de ces métiers, disposant des habilités techniques, des aptitudes relationnelles et comportementales adaptées, qui ne peuvent se construire et consolider qu'en activité; elles recrutent tous types de public: les jeunes, les DE, les personnes en reconversion.

Une communication positive sur ces métiers est nécessaire, pour conforter les multiples initiatives de la branche , et devra intégrer l'objectif d'intéresser et mieux intégrer les femmes dans ces emplois

**Ces métiers sont pour certains encore méconnus**, ou souffrent d'une image inadéquate (**les métiers de la métallurgie**), **invisibles**, avec une perception parfois erronée des salariés ou futurs salariés : Images vieillissantes des industries mécaniques, conditions physiques de travail difficiles **dans les médias**). L'orientation à l'école est souvent vécue par les jeunes comme subie, sans rapport suffisant à la construction de motivations ou d'une aide au choix. Les causes principales résident également dans une méconnaissance, par les candidats à la formation, de la réalité des conditions de travail, et des perspectives d'évolution.

La problématique est la même pour les demandeurs d'emploi, qui souvent se dirigent sur les formations proposées (POE, Actions conventionnées) sans avoir découvert les conditions d'exercice de ces métiers. Malgré des initiatives adaptées et de proximité, ces formations doivent mobiliser plus encore la profession sur un accès de premier niveau , car c'est une voie incontournable pour répondre aux besoins de recrutement.

Dans les 7 ans , près de 50% des nouveaux entrants ( taux identique au taux moyen observé tous secteurs) évoluent vers d'autres secteurs d'activité, et **vers lesquels une partie de la main d'œuvre formée se dirige également , posant le sujet de la fidélisation.**

**Les liens avec le service public de l'emploi doivent être resserrés, et la convention UIMM-Pôle Emploi revisitée.** Les services apportés par Pôle Emploi gagnent à être mobilisés (initiatives locales à capitaliser, dispositifs mobilisés de façon inégale sur le territoire); les demandeurs d'emploi doivent être mieux préparés à la connaissance des métiers et conditions de travail.

Avec 60 473 offres d'emploi déposées/ an auprès de Pôle Emploi (avant la crise sanitaire) le secteur de la Métallurgie connaît des mouvements importants d'emplois. Le flux de jeunes et surtout de demandeurs d'emplois (ou personnes en reconversion) vers l'apprentissage ou vers les formations les métiers de la métallurgie est important.

Les formations organisées sont un enjeu majeur de préparation aux métiers, notamment pour les publics plus éloignés de l'emploi et doivent mieux mobiliser la profession, alors que les fichiers de demandeurs d'emploi ne comprennent plus de personnes qualifiées, et que l'Intérim ne dispose pas des ressources et peine à répondre aux besoins

La formation doit être au cœur du dispositif pour accompagner les entreprises sur le champ de la digitalisation, de la rénovation énergétique, en particulier, **afin de maintenir et développer les compétences des entreprises et des salariés.** L'évolution technique, la digitalisation et numérisation, et les enjeux énergétiques et environnementaux sont porteurs de nouvelles compétences et de perspectives d'évolution à prendre en compte : certifications- classifications- passerelles- nouveaux métiers.

**Le contenu des diplômes doit être adaptés de façon continue aux évolutions technologiques et aux changements organisationnels** (évolution des produits, procédés, digitalisation, industrie 4.0, organisation de production, enjeux énergétiques et environnementaux);

L'orientation et la formation initiale et continue sont des vecteurs d'accès à l'emploi incontournable mais actuellement encore insuffisamment efficaces : les calendriers des formations pour les DE ne sont pas suffisamment anticipés par rapport aux besoins de recrutement. La question est posée par la branche du soutien aux actions de formation nécessaires. Une recherche de fonds complémentaire aux fonds mutualisés est nécessaire, peut-être avec un concours du FNE, ou de fonds de concours communautaires.

Les travaux menés sous l'égide du groupe technique paritaire ont permis notamment de mettre en évidence l'utilité d'une coopération étroite entre la branche, Pôle Emploi et la Région, grâce à un conventionnement avec le Rectorat, qui transmet le bilan des affectations en lycées professionnels et techniques, le taux de sélectivité, le taux de pression par formation. Un intérêt fort des partenaires se manifeste pour les données produites par la branche à partir de ses enquêtes entreprises et d'échanges avec les chambres syndicales territoriales sur les besoins de main d'œuvre. Il en est de même pour les échanges de données et d'acceptation (de Pôle emploi en particulier). Ainsi l'évolution du système d'information interne pour répondre en Bretagne aux questionnements et aux besoins d'évaluation sont exprimés et édités par la branche, validé par les partenaires sociaux en CREFP chaque année.

## **V METIERS DES TRANSPORTS (OBSERVATOIRE OPTL 2020 ET TRAVAUX DE LA MISSION)**

En 2019, la croissance du transport de fret terrestre intérieur s'est accélérée (+ 3,1 % après + 2,2 % en 2018). Cette hausse a été portée par une croissance de 3,6 % du transport routier de fret intérieur (après + 2,9%), qui représente 82% du transport de fret terrestre intérieur.

Le nombre d'établissements avec salariés s'est accru en 2019 de 2%, après une progression de 1,2% en 2018.

Répartition des salariés par secteur d'activité détaillé au 31.12.2019

	Total	%
<b>NAF REV-2</b>		
<b>Transport routier de marchandises (TRM)</b>		
● 49.41A	203 523	27,3
● 49.41B	166 656	22,4
● 53.20Z	8 499	1,1
● 80.10Z*	8 611	1,2
<b>Total</b>	<b>387 289</b>	<b>52 %</b>
<b>Transport routier de voyageurs (TRV)</b>		
● 49.39A	69 142	9,3
● 49.39B	32 706	4,4
<b>Total</b>	<b>101 848</b>	<b>13,7 %</b>
<b>Déménagement (DEM)</b>		
● 49.42Z	11 335	1,5 %
<b>Location (LOC)</b>		
● 49.41C	19 553	2,6
● 77.12Z	5 418	0,7
<b>Total</b>	<b>24 971</b>	<b>3,4 %</b>
<b>Auxiliaires de transport (AUX)</b>		
● 52.29A	39 585	5,3
● 52.29B	70 003	9,4
<b>Total</b>	<b>109 588</b>	<b>14,7 %</b>
<b>Prestataires logistiques (PRL)</b>		
● 52.10B	49 259	6,6 %
<b>Transport sanitaire (TRS)</b>		
● 86.90A	60 066	8,1 %
<b>Ensemble des activités</b>		
<b>Total</b>	<b>744 357</b>	<b>100,0 %</b>

Source - ACOSS

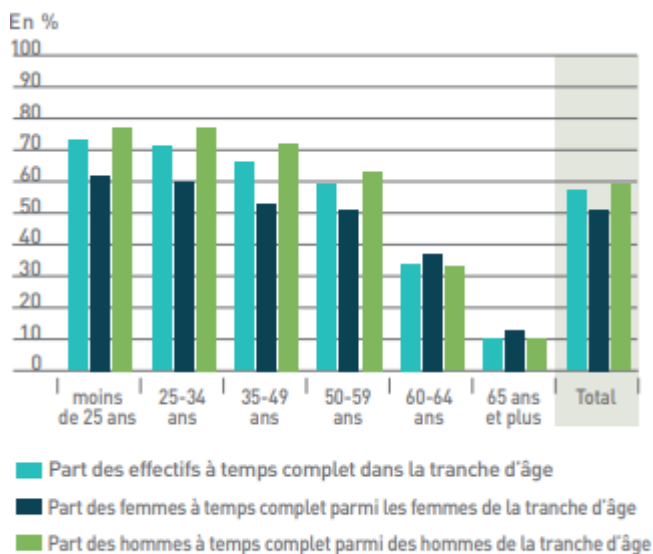
La Branche des transports routiers et activités auxiliaires du transport a créé plus de 19 000 emplois salariés en 2019, ce qui représente 9% de l'ensemble des créations d'emplois du secteur privé en France, et porte à 744 360 le nombre de salariés dans la Branche au 31 décembre 2019. Les effectifs salariés de la Branche ont progressé de 2,6%, après +3,5% en 2018, dans le prolongement d'une croissance continue de l'emploi de la Branche depuis 2013. Les femmes représentent 19 % des effectifs de la Branche, un taux de féminisation qui reste très stable depuis dix ans.

Plus de 80% des emplois créés l'ont été en 2019 dans les familles professionnelles Conduite et Logistique/ Manutention/Magasinage. Ainsi, plus de 11 100 postes ont été créés en Conduite et près de 4 500 en Logistique/ Manutention/Magasinage.

Le transport de personnes emploie une forte proportion de salariés relevant de cette famille professionnelle : 90% des salariés du transport sanitaire, et 84% de ceux du transport routier de voyageurs sont des roulants, contre 77% des effectifs du transport routier de marchandises au sens strict (TRM).

56 % des salariés de la Branche sont dans le même établissement depuis au moins quatre ans. En 2019, 35% des salariés de la Branche ont moins de 40 ans, contre 40% dix ans auparavant. Parallèlement, les plus de 45 ans représentent 52% des effectifs, contre 43% en 2009.

**Le transport voyageur** connaît des contraintes fortes d'attractivité du fait des temps partiel (et bas niveau de salaire )s'attachant notamment aux transports scolaires



Source : Enquête Tableau de bord AFT

Dans cette profession règlementée, l'âge d'entrée dans le métier de conducteur routier est encadré par des textes règlementaires qui prévoient deux schémas de qualifications possibles : une qualification initiale, et la FIMO cf. encadré ci-dessous

- Une qualification initiale, via les titres professionnels délivrés par le ministère du Travail (titres professionnels de conducteur du transport routier interurbain de voyageurs et du transport routier de marchandises sur porteur et sur tous véhicules) et les diplômes de conducteur routier délivrés par le ministère de l'Éducation nationale (CAP CRM et BAC pro CTRM) ; par cette voie, l'accès au métier est possible à partir de 18 ans pour le transport routier de marchandises, et de 21 ans pour le transport routier de voyageurs.
- Une qualification initiale accélérée, la FIMO (Formation initiale minimale obligatoire), qui s'accompagne d'une condition d'âge plus élevée pour entrer dans le métier de conducteur : 21 ans pour la conduite de véhicules lourds du transport de marchandises et 23 ans pour celle du transport de voyageurs (ou 21 ans en cas d'affectation sur un service régulier national de moins de 50 km). Pour le transport sanitaire, les candidats au Diplôme d'État d'Ambulancier ne peuvent pas intégrer la formation tant qu'ils sont soumis au permis probatoire : le permis B doit être obtenu depuis au moins 3 ans, ou 2 ans en cas de conduite accompagnée. Toutes ces raisons expliquent que seulement 4% des effectifs de la famille professionnelle Conduite ont moins de 25 ans, et 11% ont moins de 30 ans. A titre de comparaison, dans les autres secteurs privés de l'économie, 22% des salariés, tous métiers confondus, ont 29 ans ou moins.

En 2019, sur l'ensemble des recrutements de la Branche, 30% ont moins de 30 ans et 22% des recrues ont plus de 50 ans. La famille professionnelle Conduite concentre plus de 73 % des recrutements, dont seulement une embauche sur quatre concerne une personne de moins de 30 ans.

Sept recrutements sur dix donnent lieu à la signature d'un contrat à durée indéterminée (CDI) en 2019. Sept recrutements sur dix donnent lieu à la signature d'un contrat à durée indéterminée (CDI) en 2019. Les embauches destinées à accroître les capacités de production par des créations d'emploi ont été plus nombreuses en 2019, **mais environ quatre embauches sur cinq sont toutefois imputables au**

**remplacement des départs pour autres motifs (démission, fin de CDD, rupture conventionnelle, licenciement autre qu'économique, etc.).**

28 % des établissements interrogés déclarent avoir recouru à du personnel intérimaire en 2019 (deux points de moins qu'en 2018).

Près de 76 000 offres d'emploi ont été déposées par les entreprises de la Branche auprès des services de Pôle emploi en 2019, soit 2% de moins qu'en 2018. Les offres d'emploi déposées par les entreprises du transport routier de voyageurs augmentent en 2019 : +15% après +10% en 2018.

Sur l'ensemble des offres, plus de deux offres sur cinq relèvent soit de la profession magasinage et préparation de commandes (23%), soit de la conduite de transport de marchandises sur longue distance (22%) ; plus d'un tiers portent sur la conduite de transport de marchandises sur longue distance (37%), devant la conduite de transport en commun sur route (16%) ou la conduite et livraison par tournées sur courte distance (15%).

Pour 5200 établissements assujettis, l'OETH est de 3,71

660 400 demandeurs d'emploi se positionnent sur un des métiers du transport routier et de la logistique. Les demandeurs d'emploi inscrits auprès de Pôle emploi ne justifient pas nécessairement des prérequis indispensables pour exercer les métiers du transport et de la logistique (détention des différents permis ou certificats), ce qui compromet leur employabilité immédiate.

**Des difficultés à recruter dans un marché du travail très concurrentiel**

**Les métiers décrits par les employeurs comme les plus difficiles à recruter en 2020** ont trait à la conduite routière : 73 % des recrutements de conducteurs routiers sont perçus comme difficiles en 2020 (contre 76% en 2019), ainsi que 72% de ceux de conducteurs de transport en commun sur route (après 67% en 2019), 63 % des recrutements de conducteurs de véhicules légers, dont ambulances (après 64% en 2019), et 60% de conducteurs et livreurs sur courte distance (contre 64% l'année précédente)

Les établissements déclarant le plus souvent éprouver des difficultés de recrutement restent ceux du transport routier de voyageurs (66%) Les employeurs rencontrent toujours des difficultés à pourvoir leurs postes, notamment pour la conduite de véhicules de transport scolaire à temps partiel, par manque de candidats. Des conducteurs tourisme sont davantage tentés par un autre type de reconversion, dans le transport de marchandises par exemple. De plus, le retard pris dans la formation de conducteurs (fermeture des organismes de formation et suspension des examens lors du premier confinement), ainsi que dans l'attribution des financements POEC, et donc le démarrage des formations, risque de provoquer une pénurie de conducteurs.

49 % des établissements du **transport sanitaire** révèlent rencontrer des difficultés pour recruter des ambulanciers et 22 % des auxiliaires ambulanciers (Le métier souffre d'un déficit d'attractivité, dû à ses conditions d'exercice, astreintes notamment). Pour pallier ces difficultés, en 2019, 625 conducteurs ambulanciers ont été recrutés par 18 % des établissements de transport sanitaire.

**La mission a également partagé les constats suivants avec les instances paritaires de la branche :**

La question du recrutement est cruciale compte tenu des **difficultés à recruter, du turn over et des départs d'âge massifs** qui vont avoir lieu ces prochaines années. Comme dans d'autres secteurs d'activité, les entreprises recherchent des personnels motivés par l'exercice de ces métiers, disposant des habilités techniques, des aptitudes relationnelles et comportementales adaptées, qui ne peuvent se construire et consolider qu'en activité; elles recrutent tous types de public: les jeunes, les DE, les personnes en reconversion.

Les entreprises déplorent le **dénigrement dont la profession fait parfois l'objet** (encombrement des voies de circulation, pollution) détériorant leur image auprès des jeunes : **une communication positive est nécessaire**. Ces métiers sont pour certains encore méconnus, ou souffrent d'une image inadéquate (les métiers des transports, invisibles dans les médias).

Les jeunes, mais aussi les demandeurs d'emplois connaissent peu les métiers des transports, dont l'accès est contraint par la réglementation. L'orientation à l'école est souvent vécue par les jeunes comme subie, sans rapport suffisant à la construction de motivations ou d'une aide au choix. Les causes principales résident également dans une méconnaissance, par les candidats à la formation, de la réalité des conditions de travail. La problématique est la même pour les demandeurs d'emploi, qui souvent se dirigent sur les formations proposées (POE, Actions conventionnées) sans avoir découvert les conditions d'exercice de ces métiers. Ces formations mobilisent insuffisamment la profession, alors que c'est une voie incontournable dans une profession réglementée pour accéder à l'emploi.

L'accès des jeunes est par ailleurs contraint par la réglementation et les différents seuils d'âge (quoique diminués depuis peu) autorisant la conduite et l'exercice des métiers. L'Age d'accès vient d'être abaissé (18 ans), et la filière d'enseignement initial doit être adaptée. De plus, des retards administratifs, dans la délivrance des permis, contraignent l'emploi des personnes nouvellement formées : les processus de formation et de délivrance des permis et diplômes ou titres professionnels, sont lents et souffrent d'un manque d'anticipation,

**Les formations organisées mobilisent insuffisamment la profession**, alors que c'est une voie incontournable dans une profession règlementée pour accéder à l'emploi. **L'OPCO dispose de moins de moyens** pour soutenir les actions de formation nécessaires. Le contenu des diplômes doit être adapté aux évolutions technologiques et aux changements organisationnels (évolution techniques des véhicule, enjeux énergétiques et environnementaux).. L'orientation et la formation initiale et continue sont des vecteurs d'accès à l'emploi incontournable mais actuellement peu efficaces

**La question de l'attractivité des métiers doit être mieux prise en compte dans la politique de la branche** (classifications, rémunérations évoluant peu, conditions de travail, organisation du travail, temps partiel contraint, avec une inégale mise en perspective des capacités à évoluer professionnellement selon les filières de transports). Ainsi sont notamment signalées : **une persistance de conditions de travail et de temps de travail difficiles** (notamment durée du travail, temps partiel dans les transports scolaires, temps à disposition contraint par les chargeurs, ou par les temps d'attente en milieu hospitalier, conditions d'hygiène insuffisamment respectées chez les chargeurs, éloignement domicile- lieu d'embauche), peu compatibles notamment avec les aspirations des jeunes.

**Les perspectives d'évolution de rémunération et professionnelle sont perçues comme insuffisantes**, malgré les négociations conduites dans ces filières (déménagement, voyageurs, ambulanciers); sur ce dernier métier il est souhaité que l'Etat reconnaisse la place des ambulancier dans la chaîne des soins, des services d'urgence, de l'accompagnement des personnes dépendantes (peu d'ouverture sur le positionnement du DEA en niveau 4 ( permettant une évolution pour les auxiliaires ambulanciers et des passerelles vers le métier d'aide-soignant)

**La gestion des temps partiels** (transports voyageurs) est assortie d'une non attractivité des rémunérations, au regard par ex de loyers élevés pour les salariés: un complément d'activité est hautement souhaitable mais difficile à organiser. Une gestion décalée des horaires d'entrée et sortie des établissements scolaires permettrait une gestion plus fluide de l'activité

**Les relations avec Pôle Emploi doivent être resserrées : les services apportés par Pôle Emploi sont méconnus** (ressentis de niveau et de qualité inégale sur le territoire); les demandeurs d'emploi doivent être mieux préparés à la connaissance des métiers et conditions de travail.

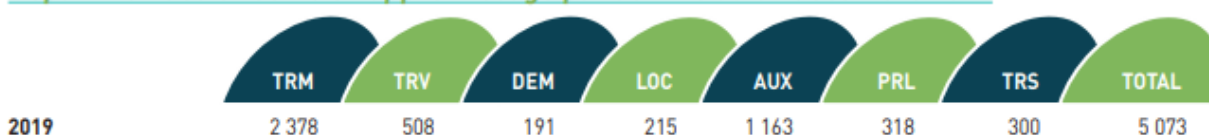
Les calendriers des formations pour les demandeurs d'emploi sont trop décalés par rapport aux besoins de recrutement.

Les entreprises se plaignent de conditions léonines ou abusives dans la gestion de certains marchés publics et également privés : courtiers, enchères inversées, mettent en péril les dispositions de la CCN.

**Focus sur les formations en alternance : 6 900 apprentis dans les organismes de formation de la Branche**

L'abaissement de l'âge minimum requis pour conduire a permis aux entreprises de s'engager plus aisément et plus tôt, dans la voie de l'apprentissage pour faciliter leur recrutement et fidéliser leurs salariés. Il est également envisageable d'exercer ces métiers de conduite, en sortant de scolarité (notamment pour les titulaires d'un bac pro).

**Répartition des effectifs en apprentissage par activité au 31 décembre 2019**



Source : OPCO Mobilités

En 2019, plus d'un quart des apprentis employés dans les entreprises de la Branche préparent une formation de niveau 3 (CAP et BEP). Le CAP Conducteur routier « marchandises » est le diplôme le plus préparé par la voie de l'apprentissage, tous secteurs confondus. Un tiers des formations suivies en apprentissage dans les entreprises de la Branche sont de niveau 5 (Bac +2), le plus souvent un BTS Transport et prestations logistiques

6 mois après leur formation, près de 80 % des apprentis en transport-logistique sont en emploi.

**Contrats de professionnalisation par famille professionnelle et activité en 2019**

	Conduite	Exploitation-Gestion	Manutention-Magasinage	Maintenance	Autres	Total
<b>Marchandises</b>	2 345	1 617	104	39	1 054	5 159
<b>Voyageurs</b>	701	134	4	45	139	1 023
<b>Transport sanitaire</b>	41	13	0	0	15	69
<b>Total</b>	3 087	1 764	108	84	1 208	6 251

Source : OPCO Mobilités



**Préparations opérationnelles à l'emploi (POE) collectives  
financées par OPCO Mobilités en 2019**

	Conduite	Exploitation- Gestion	Manutention- Magasinage	Maintenance	Autres	Total
<b>Marchandises</b>	1 492	12	63	24	24	1 615
<b>Voyageurs</b>	1 326	0	0	0	0	1 326
<b>Transport sanitaire</b>	18	0	0	0	0	18
<b>Total</b>	2 836	12	63	24	24	2 959

Source : OPCO Mobilités

Le nombre de formations préparant aux métiers de conduite n'apparaît pas suffisant pour tenir compte des besoins de recrutement, et de la mobilité que connaît le secteur d'activité dans les métiers de conduite. L'abaissement du seuil d'âge d'accès à la conduite permettra d'améliorer l'allocation formation – emploi par un premier accès à la profession dans le cadre de la formation initiale.



## ANNEXE 2

### LES JEUNES ET L'ENTREPRISE

Une enquête sur « les jeunes et l'entreprise » a été réalisée auprès de 1000 jeunes Français âgés de 18 à 24 ans. Le but de cette enquête était d'observer leur rapport au travail, et plus précisément auprès de l'entreprise. L'enquête s'est articulée autour des principales questions suivantes : quelle image les jeunes professionnels ont de l'entreprise dans laquelle ils travaillent ? quelles sont leurs attentes ? à quoi ressemble leur entreprise « idéale » ? que recherchent-ils auprès d'un manager et de leurs collègues ? sont-ils dans un désir de fidélité ou de changement ? Cette enquête a été réalisée à l'occasion du Parlement des jeunes, le 16 décembre 2021, par la Fondation Jean-Jaurès et la Macif, aux côtés de l'institut BVA et les principaux résultats figurent en annexe du présent rapport.

Lors de cette enquête, 1000 personnes ont été interrogées. Lorsque l'on interroge les jeunes sur leurs principales attentes vis-à-vis de leur travail : **43 %** d'entre eux citent en priorité le fait d'avoir un poste **bien payé**, **18 %** d'entre eux, seulement, mettent en priorité le fait d'avoir un poste **autonome**, et **16 %** d'entre eux priorisent un poste qui leur permette de **défendre des valeurs** qui leur tiennent à cœur. De plus, lorsque l'on interroge les jeunes sur les **objectifs de leur premier emploi** : **43%** des interrogés citent le fait de pouvoir **subvenir à leurs besoins**, **21 %** souhaitent l'augmentation du **pouvoir d'achat**, **15 %** la **reconnaissance sociale**.

#### L'épanouissement, la reconnaissance, la confiance et le respect

Pour les jeunes interrogés par l'enquête, un manager idéal doit créer « **un environnement de travail épanouissant** », pour **33 %** d'entre eux, reconnaître « **le travail accompli** » pour **31 %** d'entre eux. Dans la nouvelle génération de professionnels, **se sentir accompli et reconnu dans sa singularité et pour ses compétences** sont deux points très importants dans la vie professionnelle.

D'après les résultats de l'enquête, les valeurs qui donnent le plus envie de travailler à cette génération sont : à **58 %**, le **respect**, à **45 %**, la **confiance**, à **32 %**, la **solidarité**, et à **28 %**, l'**écoute**. La **bienveillance dans l'environnement de travail** est une valeur qui s'avère primordiale pour la nouvelle génération. En effet, lorsque l'on leur demande quel est l'élément le plus important sur le lieu de travail, on obtient les résultats suivants : pour **55 %** d'entre eux, l'élément le plus important est la **bonne ambiance**, un bon rapport entre collègues de travail ; pour **43 %** d'entre eux, il est également très important d'**avoir des collègues sur « qui compter en cas de difficulté »**.

L'environnement professionnel est également vu sous un nouvel angle par la nouvelle génération de professionnels ; télétravail ou non, les avis sont mitigés : **4 jeunes sur 10** souhaiteraient avoir la possibilité du **télétravail** ; les autres modes de **travail alternatifs** (coworking, Flex-office ou télétravail complet) suscitent **peu d'enthousiasme** auprès de cette génération.

#### Une entrée dans la vie professionnelle compliquée

Ainsi **53 %** des interrogés affirment que **l'accès à un premier emploi est rendu difficile** par le manque d'expériences professionnelles, **35 %** d'entre eux soulignent le **manque de confiance** vis-à-vis de la

jeunesse dans la société : ceci représente également un obstacle dans leur recherche de premier emploi, **23 %** des jeunes soulèvent pour leur part, un **manque de formation** et de compétences. Sur le marché du travail, le CV est un élément majeur. Ainsi, même si le manque d'expérience n'est pas pallié, la formation représente malgré tout un atout : **34 %** des jeunes affirment que la formation représente une valorisation dans le CV, **25 %** la perçoivent comme un tremplin vers l'emploi. L'importance de la qualité et du contenu du CV est ainsi largement soulignée, et ce, avant même l'entrée sur le marché du travail.

## QUESTIONNAIRE POUR LE DIAGNOSTIC PARTAGE

Ce questionnaire a été élaboré à partir de travaux relatifs aux difficultés de recrutement publiés par le Sénat, France Stratégie, et les travaux réalisés et publiés par l'auteur

Il comporte une colonne questions, une colonne observations, une colonne propositions

Il a été renseigné par les organisations professionnelles de chacun des secteurs présentés, et a permis de préparer et consolider les entretiens, présenter le diagnostic, assurer une transversalité aux travaux et les coordonner, faciliter l'écriture du présent rapport.

La présentation qui suit énonce seulement les questionnements, avec une focale organisationnelle et structurelle

Secteur des Entreprises de Questionnement relatif aux difficultés de recrutement et aux c

Domaines et questions ouvertes

Obse

Questionnement

Métiers concernés merci de les lister

Objectifs : établir les causes et leviers possibles pour un diagnostic actualisé

**Difficultés**

Manque de candidats

Manque de personnels qualifiés

Eloignement géographique des candidats potentiels

Connaissance de l' offre de services de Pole Emploi aux entreprises.

Rotation des entrées et sorties ( risque de former pour le compte d'autrui), et ruptures de contrats

Réactivité des organismes de formation conduisant aux formations requises pour ces emplois

Adaptation de l'offre de formation initiale

Les aspects les plus difficiles à surmonter

Procédures de certification

Les aspects relatifs à l'expérience professionnelle , l'adaptabilité et vos propositions

Les politiques de formation

Autres

**Publics recrutés**

Les métiers concernés

Les jeunes

Les demandeurs d'emploi

Les salariés en mobilité ou reconversion

La mixité des emplois

## **Modalités de recrutement**

Annonces

Réseaux sociaux

Pole emploi

Interim

Groupement d'employeurs

Job dating, plateforme de recrutement

Forums de l'emploi

Stages d'application

Recommandations, parrainage

Référentiel de recrutement, valeurs, exigences, compétences clés

Attentes rémunérations et avantages/ attractivité

Niveau de rémunération et perspectives de progression professionnelle

Les exigences auxquelles on renonce par manque de candidats

Les opérations de recrutement réussies

Les opérations de recrutement sans résultats

autres

## **Valorisation de la branche et de l'entreprise ( et actions pour promouvoir l'attractivité)**

Actions sur Image des métiers , supports disponibles,

Mise en valeur des parcours réussis

Production et diffusion d'études sur les besoins d'emploi

Séquences de découverte ( en collège, Lycée, formation continue...)

Accueil de jeunes et enseignants en entreprises, immersion en entreprises

Coopération avec les Écoles

création de fichiers ressources ( candidats potentiels à relancer)

Actions pour l'attractivité des métiers concernés (grille de salaires, avantages sociaux)

Actions sur conditions de travail et organisation du temps de travail

Visibilité notoriété de l'entreprise

Appui en conseil et formation auprès de l'entreprise.

Écoles intégrées au sein d'entreprises ( CFA d'entreprises)

Autres

Intégration fidélisation

Politique de rémunération et avantages spécifiques

actions sur les conditions de travail - decrire

Suivi des premiers mois d'activité

Intégration, parrainage interne

Formation interne

Risques identifiés de non -intégration

Réussite de l'intégration dire pourquoi

autres

**Observations complémentaires**