



## **PROPOSITIONS DES CCI DES PAYS DE LA LOIRE DE CONTRIBUTION A LA SAISINE « DIFFICULTES DE RECRUTEMENT »**

30 septembre 2021

### **PROPOSITION 1**

A l'instar d'autres politiques nationales et régionales et contrairement à ce qui se pratique sur le hub international par exemple, les CCI ne sont pas intégrées au pilotage de la mise en œuvre de l'action régionale, elles ne peuvent donc en mesurer les difficultés rencontrées et leurs origines. De nombreux chiffres « macro » circulent, de nombreux plans d'actions et structures de concertation sont en place...

L'ambitieux plan de bataille pour l'emploi proposé par la région à maintenant 3 ans et parallèlement de nombreux acteurs, dont les CCI, s'engagent sur ce thème.

*Exemple :* La CCI 44 conduit en ce moment une enquête qualitative auprès des grandes entreprises industrielles des bassins d'ANCENIS et CHATEAUBRIANT dans le cadre de l'action territoire d'Industrie. Une trentaine d'entreprises vont être rencontrées, mais les premiers entretiens font ressortir des difficultés de recrutement pour tous. A défaut de trouver des personnes qualifiées, ces entreprises misent sur le savoir-être, la motivation, et forment ensuite. La localisation géographique semble ici clairement un frein : moindre, voir faible mobilité pour des postes d'employés/ouvriers dans un périmètre de 30 km maximum, ou 30 mn de trajet. Il faudrait analyser la nature des offres d'emplois (CDI/CDD/intérim), se poser la question sur l'attractivité de ces bassins d'emplois et des entreprises. La mixité est un sujet également avec des expériences au compte-goutte d'intégration de femmes en reconversion

*Exemple :* la CCI72 qui a conduit une étude dans le transport routier, via une prestation prise en charge financièrement par le CLEFOP en 2018-19 avec un groupe constitué de 5 ou 6 entreprises de transport + Pole Emploi + Mission locale + OPCO. Ce groupe a travaillé sur la marque employeur notamment.

*Exemple :* La CCI 85 qui participe avec le CLEFOP à une action concernant le métier de menuisier alu. Pour faire suite à cette action menée entre les entreprises (K-Line, AKENA, Veranda Rideau...) et les partenaires de l'emploi, une formation financée par la région démarrera en octobre prochain. Ces entreprises se sont engagées sur un nombre de personnes à recruter qu'elles accueilleront également en stage pendant la formation. Le but est de pérenniser cette formation après ce galop d'essai. Cela pourrait être reproductible sur de nombreux métiers en tension...

Les expérimentations ne manquent donc pas. Cependant, comme le MEDEF l'a exprimé une analyse ex-post serait nécessaire afin de savoir si le problème réside dans le manque d'idée adaptées ou au contraire plutôt dans leurs traductions opérationnelles et leur appropriation par les acteurs concernés (acteurs institutionnels, service de l'emploi, entreprises, demandeurs d'emploi...).

De plus, la gouvernance des instances en charge de ces problématiques est sans doute trop institutionnelle, elle nécessiterait d'impliquer les acteurs « terrains » concernés, à savoir les entreprises. Afin d'intéresser les entreprises, il faudrait peut-être envisager de développer des opérations plus pratico-pratiques (ex multiplier les jobdating sur les bassins ?), voire regrouper les entreprises pour organiser collectivement des actions de « recrutements, d'attractivités », en veillant à mobiliser les acteurs du logement et les EPCI.

**Synthèse : Faire un REX, avec le Conseil Régional et donc regarder avec un recul de près de 3 ans maintenant les succès ou les difficultés pour chacune des mesures pour avoir une vision complète des actions à revoir, à arrêter et les nouvelles à proposer.**



## **PROPOSITION 2**

Les CCI par le biais de leurs élus ou salariés ont participé à des travaux au travers du CREFOP mais aussi des CLEFOP dans les territoires. Ces CLEFOP (Comité locaux) ont le mérite d'améliorer l'interconnaissance des acteurs de cet écosystème foisonnant. L'accueil est toujours le même, nous constatons que les protagonistes entreprises et demandeurs d'emploi concernés par le sujet sont souvent absents des débats. A cela, il faut ajouter l'incompréhension des entreprises face à des difficultés de recrutement alors qu'il y a des chômeurs sur le bassin d'emploi. De l'autre côté, des acteurs de l'emploi ne comprenant pas toujours les exigences dans les profils recherchés sachant que ces profils n'existent plus sur le territoire. L'expérimentation menée dans le sud Mayenne avec l'ensemble des acteurs (état, région, consulaires, pôle emploi...) a permis l'accompagnement individualisé d'une quinzaine d'entreprises afin de trouver des solutions à leurs problématiques de recrutement. Lors du bilan de cette action nous avons eu un retour très positif de ces dernières.

**Synthèse : Mener, avec la Région, une audition de nos représentants issus des CCI dans ces CLEFOP sur le sujet de l'emploi, des problématiques de recrutement rencontrées sur les territoires et du fonctionnement des CLEFOP. Organiser des CLEFOP sectoriels où les entreprises pourraient se sentir davantage concernées et intéressées.**

## **PROPOSITION 3**

Les problèmes et les solutions ne sont pas les mêmes dans une métropole et un territoire rural, pour un cadre ou une personne sans qualification, pour un jeune sans expérience ou un senior, pour un néo-demandeur d'emploi ou pour une personne très éloignée de l'emploi, pour une personne valide ou en situation de handicap...Un focus très fort est mis depuis plusieurs années sur la formation (mais pour quels résultats ?).

Les profils des D.E. ne seraient pas en adéquation avec les besoins des entreprises...

Ce constat est basé sur 2 sources principales : des études macro sur les besoins en main d'œuvre, et les déclarations des chefs d'entreprises et DRH.

Mais il nous manque des éléments plus précis pour définir plus finement quels sont les facteurs qui réduisent la fluidité de l'interface entre l'offre et la demande d'emplois.

De quels types d'offres d'emplois parlons-nous ?

Quels métiers ? quelles qualifications et quelles expériences demandées ?

Quelles conditions de rémunération ?

Quelles localisations géographiques ?

Quels types de contrats et quelles durées d'emploi ?

De quel type de demandes d'emploi parlons-nous ?

Quel est le profil des candidats potentiels présents sur le bassin ou à l'extérieur du bassin ?

Quel est le nombre de demandeurs d'emploi dans le bassin y compris des candidats « hors normes » cf. handicap, cf. senior, cf. migrants, cf....

Quelles sont leurs qualifications ? quelles sont leurs envies professionnelles ?

Où habitent-ils et sont-ils mobiles, si oui sous quelles conditions ?

Quels sont les caractéristiques des territoires (des bassins d'emplois ?) dont nous parlons :

Accessibilité des logements (nombre, tarifs) ?

Fluidité des mobilités ?

**Synthèse : Etudier ces éléments plus finement et adapter les dispositifs régionaux aux besoins spécifiques des différentes cibles dans chaque territoire. Nous devons travailler sur des actions sur-mesure.**



#### **PROPOSITION 4**

Du point de vue des CCI si beaucoup a été fait à destination des apprenants et des demandeurs d'emplois, les actions à venir nouvelles devraient être orientées beaucoup plus sur les entreprises qui dans une situation de quasi plein emploi doivent opérer un retournement de leurs méthodes de sélection, d'accompagnement en formation et recrutement de leurs futurs salariés.

Concrètement, au-delà des réflexions et analyses ci-dessus plusieurs expérimentations nous semblent pouvoir être lancées :

4.1 Le programme Dinamic+ a pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur performance avec déjà 7 parcours dédiés aux problématiques des entreprises : performance interne, performance commerciale, industrie du futur, design de l'offre...

La question RH surtout dans les PME n'est généralement pas traitée à la hauteur des enjeux qu'ils représentent pour l'entreprise. L'accompagnement par des consultants RH sélectionnés dans le cadre d'un programme DINAMIC+ RH permettrait à ces entreprises de mettre en œuvre une stratégie RH plus proactive, plus engagée et non pas uniquement « consommatrice des demandeurs d'emplois actuellement sur le marché du travail ». On pourrait citer comme piste de travail au sein de chaque entreprise le développement de la marque employeur, l'analyse objective des conditions de rémunération incluant les avantages divers notamment sur un marché de l'emploi en tension, l'adaptation aux horaires des salariés, l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise pour la rendre plus attractive (voire moins repoussantes dans certains secteurs), et bien sûr le process d'intégration des nouveaux arrivants. Ces éléments semblent incontournables pour développer l'attractivité de l'entreprise vis-à-vis de nouveaux collaborateurs, mais ils ont également un rôle majeur pour renforcer la fidélité des salariés.

Les retours d'expérience sur ces cas accompagnés, documentés et suivis sur la durée (cf. enquête cohorte du programme Dinamic réalisé tous les deux ans) seront riches d'enseignement pour mettre en œuvre parallèlement de nouvelles mesures d'accompagnement régionales ou nationales.

4.2 Cette approche Dinamic+ RH pourra comme pour les dispositifs actuels être mis en œuvre individuellement mais aussi collectivement pour des entreprises d'une même filière ou d'un même secteur ce qui générera en complément des solutions collectives de filières ou territoriales qui pourront aussi se traduire en nouvelles mesures. Il faudra bien évidemment veiller à bien positionner la prestation pour éviter les télescopages avec les dispositifs existants (ex : le PCRH) et ouvrir les possibilités de cofinancements par d'autres acteurs publics ou privés (ex : par la DREETS et les OPCOs...).

4.3 Si la sensibilisation et l'accompagnement des chefs d'entreprises en situation de plein emploi est une priorité, face à ce nouveau défi la capacité des managers intermédiaires à piloter des équipes composées de salariés de toutes générations, de profil très différent à motiver ses collaborateurs, à recruter et à susciter les vocations est tout aussi important. Cela nécessitera plus de formations continues et courtes dédiées à ces thématiques pour les chefs d'entreprises, salariés managers déjà en poste. (Alors qu'on se préoccupe surtout de la formation des demandeurs d'emplois pour une insertion durable).

**Synthèse : Proposer un DINAMIC+ RH intégrant un accompagnement global du dirigeant et des équipes en associant conseil mais proposer également des formations pour le dirigeant et les managers (stratégie et politiques sociales, management agile, entretiens professionnels annuels, etc...) ou pour la montée en compétences d'un collaborateur « référent RH » dans l'entreprise. Les CCI ont un rôle à jouer sur ces actions très territoriales.**



#### **PROPOSITION 5**

En juin dernier, les CCI des Pays de la Loire organisaient à l'occasion de la semaine européenne une table ronde sur la question de l'intégration dans les entreprises des migrants. Devant la rareté de certains profils disponibles, (« 1 soudeur a en permanence au niveau européen 2500 postes qui l'attendent, la concurrence est rude ! ») toutes les pistes de recrutement doivent être étudiées que ce soit vis-à-vis des personnes en grande précarité, des demandeurs d'asile pour accélérer leur insertion dans la société française mais aussi des personnes étrangères ressortissantes de l'UE et des migrants. De nombreux acteurs de l'emploi agissent pour lever les freins périphériques d'accès à l'emploi pour ces publics souvent peu qualifiés, peu mobiles (pas de permis, pas de véhicules, distance domicile travail trop importante), ayant des difficultés de logement, ou ne maîtrisant pas toujours la langue française.

**Synthèse : Construire avec les acteurs des EFOP une démarche ciblée sur ces publics couplée à des formations aux langues et professionnelles dans les CFA des CCI.**

#### **PROPOSITION 6**

L'un des principaux freins à l'emploi est la mobilité géographique des personnes qui est très limitée en France (par rapport aux Etats Unis par exemple) pour des raisons non pas seulement d'attachement à son terroir mais tout simplement financières. Souvent, les raisons tiennent aux frais de mobilité importants (les droits de mutations, les frais notariés, les frais bancaires pour le transfert des prêts immobiliers... pour l'achat, la revente du logement, la recherche d'un logement et les frais de location, etc...). Si les moyens d'action de la région semblent limités pour agir sur les causes de ces freins, une analyse détaillée sur ces freins à la mobilité menée conjointement avec tous les acteurs concernés, et un benchmarking national (exemple la Bretagne) des solutions déjà mises en œuvre pourrait être réalisée.

**Synthèse : Réaliser un benchmark des bonnes pratiques et mettre en œuvre rapidement les solutions identifiées (ex apporter une aide financière au déménagement...).**

#### **PROPOSITION 7**

On observe, cette année, une nouvelle hausse significative des apprentis pour le réseau des CCI avec de réelles difficultés à trouver des candidats (exemple l'informatique) pour répondre aux besoins des entreprises. L'orientation des publics jeunes, demandeurs d'emploi, salariés en reconversion reste un enjeu majeur dans les mois qui viennent dans notre région.

**Les Chambres de Commerce et d'Industrie des Pays de la Loire sont pleinement engagées dans des actions d'orientation tout au long de la vie**, sur l'ensemble des territoires, grâce à une mobilisation au plus près des besoins des ligériens et plaçant- au cœur de cette question essentielle- l'Entreprise ; ceci afin de donner une meilleure illustration des métiers et de leurs évolutions, et ainsi porter un éclairage indispensable à l'accompagnement d'un projet individuel.

En effet, les enjeux sont importants ; il ne s'agit plus de multiplier les informations et les événements qui sont déjà nombreux en Pays de la Loire, mais d'articuler les événements et les rendre plus lisibles, la nécessité se situe alors, autour de la médiation de l'information.



**7.1** La région pourrait **labelliser des actions** récurrentes qui ont fait leurs preuves, du type Salons ou Forums pour l'emploi, Nuits de l'Oriente ou Mercredis de l'Apprentissage, qui permettent d'associer l'ensemble des acteurs concernés d'un territoire.

**7.2** Les CCI ambitionnent de favoriser les rencontres des jeunes avec tous les acteurs : professionnels de l'orientation, des métiers, étudiants, apprentis, leur permettant ainsi de réfléchir et de mûrir un projet individuel, au cœur de la réalité et des perspectives d'un bassin d'emploi. **Un déploiement sur l'ensemble du territoire régionale de la journée de l'orientation**, avec une approche plus globale permettant de s'ouvrir plus largement encore aux publics adultes, en recherche d'emploi ou en réorientation, est une piste d'évolution que nous pourrions travailler ensemble.

**7.3** La **proposition d'un temps fort, dédié aux professeurs des collèges et des lycées** afin de favoriser la connaissance de l'entreprise et renforcer le lien école-entreprises. Nous le savons, les professeurs sont les premiers prescripteurs des suites de parcours de leurs élèves ; ils sont au cœur du « parcours avenir » en collège et de la réforme du lycée, avec les préconisations des choix de spécialités. Dans un monde en évolution permanente, il est indispensable que les professeurs puissent rencontrer les entreprises.

**7.4** La valorisation de l'apprentissage passe par la connaissance de l'évolution professionnelle des jeunes apprentis (sortis des CFA depuis plusieurs années et qui sont maintenant en entreprise).

**Réalisation d'un observatoire de l'apprentissage** sur les parcours professionnels des apprentis ligériens pourrait être réalisé et soutenu par le COM (Contrat d'Objectifs et de Moyens)

**7.5** La connaissance des métiers reste problématique et un travail important d'information reste à faire. Les initiatives, et expérimentation se multiplient pour informer le jeune public sur les métiers. Mais le travail reste à engager pour le public hors cadre scolaire, et notamment les demandeurs d'emploi. En effet les offres d'emploi sont difficiles à « décrypter », pour nombre de personnes, qui peuvent avoir des difficultés à se « projeter », et appréhender la transférabilité de leurs compétences. Des réflexions pourraient s'engager tant du côté de l'entreprise, que des acteurs de l'emploi pour limiter ce phénomène d'autocensure.