

Repenser l'attractivité des métiers de la communauté aéroportuaire

Un nouveau rapport à l'engagement dans l'entreprise à construire

S'il y a un point sur lequel les salariés français se distinguent d'abord de leurs homologues européens, britanniques ou américains, c'est à travers le **manque de reconnaissance** dont ils disent souffrir au travail. Un ressenti qui s'est d'ailleurs **considérablement amplifié** puisque, en 30 ans, la proportion de salariés se sentant « perdants » quant à leur investissement au travail a doublé, passant d'un quart (25% en 1993) à la moitié (48% en 2022). A l'inverse, la proportion de ceux qui se sentent gagnants s'est considérablement réduite, passant dans le même temps de 21% à 13% (Ifop). Ils sont également nombreux à penser que leur travail a un impact sur leur santé mentale (60%) ou physique (50%).

Cette situation ne vient pas de nulle part : nous savons qu'en France, contrairement aux clichés véhiculés à l'étranger, les salariés investissent fortement le travail et lui accordent une fonction identificatoire forte. C'est ainsi avant tout par le travail qu'ils espèrent se réaliser et trouver leur place dans la société.

Cet écart vécu entre les attentes formulées d'une part et les bénéfices observés nourrit une **frustration qui a pu parfois être assimilée à une forme de désinvestissement** : si la proportion de Français considérant le travail comme « important » dans leur vie est relativement stable sur le long terme, la part de ceux-ci qui le jugent « très important » s'est en revanche effondrée en 30 ans, passant de 60% en 1990 à 24% en 2021, puis 21% en 2023.

Nous vivons ainsi une période où, concernant notre vie professionnelle, **les symboles et les repères sont totalement bouleversés, qu'il s'agisse du rapport au temps de travail, à l'espace de travail (bureau désacralisé) et à la culture managériale**. En à peine plus d'une décennie, la préférence des salariés entre argent et temps libre s'est ainsi tout simplement inversée : 62% préféraient en 2008 « travailler plus pour gagner plus », contre 61% qui préfèrent désormais disposer de davantage de temps libre quitte à gagner moins en contrepartie.

Il convient par ailleurs de garder à l'esprit que la défiance manifestée à l'égard du monde du travail – indissociable de la situation de chômage de masse dans laquelle nous avons vécu pendant plusieurs décennies – engendre un attachement et une identification de moins en moins affirmées vis à vis de son employeur : ainsi, en 15 ans, **la proportion d'interviewés déclarant être tout à fait fiers d'appartenir à leur entreprise a été divisée par 2** passant de 38 à 20% entre 2005 et 2020.

Il serait pour autant excessif, comme on le fait parfois, de parler de renoncement ou de « quitting » massif alors que la proportion de Français considérés comme « désinvestis » varie de 1 sur 5 à 1 sur 3, traduisant un phénomène réel et croissant mais encore largement minoritaire. Il est cependant manifeste que l'écart se creuse entre salariés motivés et salariés démotivés : le manque de reconnaissance étant un vecteur de désengagement, la part de ceux qui voient leur motivation diminuer est 4 fois supérieure à ceux pour lesquelles elle augmente

(31% vs 7%). En conséquence, bien que la démission soit majoritairement perçue comme une prise de risque, plus de la moitié des salariés (53%) songent actuellement à démissionner (dont 15% « souvent » et 38% « de temps en temps »).

Alors que les pénuries de main d'œuvre et les tensions au recrutement sont désormais importantes dans de nombreux secteurs en France et en Europe, le secteur aéroportuaire n'est malheureusement pas à l'abri et connaît lui-même des difficultés, comme l'ont révélé les situations de blocage observées dans les Aéroports Schiphol- Amsterdam (2022) et de Londres Heathrow.

Le caractère cyclique du trafic impacte la planification et les besoins en recrutement, au moment où les **événements internationaux tels que les Jeux Olympiques vont contribuer à accroître les besoins en ressources humaines**, alors même que la pandémie a profondément rééquilibré le « rapport de force » entre employeurs et salariés et que les attentes de ces derniers en matière d'amélioration des conditions de travail et de rémunération n'ont jamais été aussi fortes.

Le monde de l'aérien a en effet subi d'importants bouleversements depuis 3 ans. L'apparition de la COVID, avec l'interruption quasi-totale du trafic aérien sur une période longue, a eu des conséquences désastreuses pour le secteur. Aux bouleversements engendrés par la pandémie se sont rapidement ajoutées les conséquences géopolitiques et économiques de l'invasion de l'Ukraine par la Russie. Augmentation du prix du carburant, augmentation du coût des rotations suite à l'obligation d'éviter le survol de l'espace aérien des pays en guerre, lignes désertées par les passagers...

Si la mise en place du télétravail a impacté d'autres modes de transport, le développement exponentiel des visioconférences a contribué grandement à la diminution de la fréquentation de certaines lignes aériennes ayant des rotations quotidiennes nationales ou européennes, mais aussi sur les destinations internationales longs courriers.

En toile de fond, la prise de conscience du réchauffement climatique a mis en évidence la nécessité d'investissements massifs pour tous les acteurs de ce secteur afin d'aboutir à une décarbonation maximum du transport aérien.

Afin de répondre aux difficultés des compagnies aériennes engendrées par la COVID, la négociation d'accords collectifs de type RCC (Rupture conventionnelle Collective), APC (Accord de Performance Collective, APLD (Activité Partielle de Longue Durée) par les partenaires sociaux a permis de maintenir l'économie du secteur à flot pendant la crise sanitaire.

La rupture conventionnelle collective permet aux salariés proches de la retraite ou à ceux ayant un projet personnel de quitter l'entreprise. Ce dispositif a connu un succès important et beaucoup d'entreprises ont acté de nombreux départs, en particulier au sein des gestionnaires d'aéroports et des compagnies aériennes. En ce qui concerne les sociétés d'assistance, certaines ont été amenées, avec la perte de marchés, à se séparer de salariés.

Suite à ces départs multiples, certaines entreprises n'ont pas voulu remplacer les salariés, par un défaut de visibilité ou par souci d'économie. D'autres n'ont pas pu le faire par manque de

candidats. En effet, des pénuries de main d'œuvre sont actuellement constatées et ce, malgré les campagnes de recrutement menées, compte tenu du nouveau rapport au travail qui s'est noué à la faveur de la crise sanitaire, notamment pour les jeunes générations qui n'appréhendent plus leur « carrière » comme une fin en soi.

Cette « volatilité » des salariés n'est pas sans lien avec l'ambition des pouvoirs publics depuis plusieurs années d'encourager à l'adaptabilité des carrières tout au long de la vie et à favoriser la capacité de reconversion professionnelle.

L'augmentation de l'inflation que nous vivons depuis presque deux ans a mis en exergue le niveau bas des salaires puisque de nombreuses négociations salariales ont dû d'ailleurs être engagées au cours de ces derniers mois. La convention collective du transport aérien est la seule à avoir été augmentée à 3 reprises en 1 an en raison des minimums conventionnels en dessous du smic.

Ajoutons à ce tableau la pénibilité réelle des métiers de l'exploitation, avec des horaires décalés, des ports de charges, le travail le week-end end, les jours fériés, avec des conséquences sur la vie de famille.

Au regard de ces quelques éléments factuels, il paraît nécessaire que les entreprises se mobilisent collectivement et prennent des engagements sur le recrutement, la formation, le maintien des compétences et l'amélioration des conditions de travail.

Il y a en effet urgence à agir.

2022 : la création d'une communauté aéroportuaire en matière de recrutement

Dès 2021, le « comité parties prenantes » du groupe ADP a souhaité formuler une recommandation forte sur le thème de l'attractivité de l'emploi, portant sur la mise en commun de ressources entre les employeurs de la plateforme pour l'attractivité, le sourcing et la mise en place de passerelles pour les collaborateurs et l'amélioration du dialogue entre les entreprises.

En effet, un aéroport constitue un vaste écosystème qui fonctionne avec des donneurs d'ordre mais aussi de nombreux sous-traitants (que nous avons rencontrés à l'occasion de visites de sites) qui fonctionnent aujourd'hui de façon cloisonnée.

L'objectif très opérationnel de cette recommandation visait à attirer les talents prioritairement vers les aéroports puis vers les entreprises, et construire des parcours et des carrières attractifs au sein de cette communauté d'employeurs. Avec un principe clé : ce n'est pas le candidat qui va vers l'emploi mais l'emploi qui va vers le candidat !

Nous remercions le Groupe ADP de s'être emparé de cette proposition car l'association Aéro Impact Ressources Humaines (A.I.R.H) a ainsi été créé dès juin 2022 et regroupe aujourd'hui 14 groupes membres soit 30 sociétés représentant 30 000 ETP, sur Paris Orly, Paris CDG et Paris-Le-Bourget. Cette association porte aujourd'hui l'outil AEROWORK, commun aux

employeurs concernés, mis en place pour la campagne d'hiver 2022 et qui permet aux candidats d'accéder à la diversité des métiers des aéroports (56 métiers), dans une transparence totale des offres d'emplois et la création de passerelles entre métiers permettant ainsi aux futurs candidats de pouvoir se positionner à l'aide d'un quiz de personnalité et d'un algorithme qui pondère les softs skills attendus par les employeurs et de se projeter dans des évolutions de carrières.

Une telle démarche incarne parfaitement la **volonté de passer d'un collectif d'employeurs à une communauté aéroportuaire**, créant ainsi une véritable marque employeur à l'échelle de cette communauté aéroportuaire. La campagne d'attractivité menée dans le cadre du projet comptabilise **30 millions de vues** sur les réseaux sociaux.

Cette action permet également d'accroître l'ancrage territorial en favorisant le recrutement des demandeurs d'emploi (60% des candidats) et les bénéficiaires du RSA (10% des candidats) et de développer une plus grande coopération entre les acteurs publics de l'emploi et les entreprises des zones aéroportuaires : l'objectif est que les candidats obtiennent tous une solution soit d'emploi soit d'accompagnement.

Des actions prioritaires à porter en matière de fidélisation

Mais cela ne suffit pas car la fuite des talents observée dans de très nombreux secteurs n'épargne pas le monde aéroportuaire. Les horaires atypiques, fragmentées parfois, la pénibilité de certains métiers, les rémunérations qui stagnent malgré les négociations, l'impossibilité d'évoluer professionnellement, les trajets domicile-travail toujours plus longs... tous ces facteurs peuvent constituer autant de leviers de désengagement.

Sans se substituer aux acteurs du dialogue social, le « comité des parties prenantes » du Groupe ADP souhaite porter l'attention sur des axes qui nous paraissent centraux pour bon nombre de salariés interrogés :

- **L'amélioration des conditions de travail** doit être soutenue y compris chez les sous-traitants, le critère du prix ne devant plus être aussi prépondérant au regard des coûts cachés qu'emporte la pénurie de main d'œuvre - turnover, taux d'absentéisme, sinistralité... ; le rapprochement et le partage des locaux sociaux nous paraît être également une piste de réflexion pour permettre à ces salariés de pouvoir faire leur pause à proximité de leur lieu d'exercice du travail.
- **La question des déplacements des salariés** doit être traitée à l'échelle de la zone, les horaires atypiques rendant difficile l'usage des transports en commun : le développement d'avantages spécifiques sur cette question (forfait mobilité durable, solutions de covoiturages mises en commun...) pourrait être examiné.

- Après les questions de recrutement, **une stratégie de gestion de l'évolution de l'emploi et des compétences** devrait être formalisée à l'échelle de cette communauté aéroportuaire, afin de mettre en commun les besoins de formations et travailler de manière collective sur les réponses à y apporter, pour créer de véritables perspectives d'évolution et parcours professionnels pour les salariés.

Pour aujourd'hui et pour le futur, et afin de ne pas subir cette pénurie de main d'œuvre il convient de **s'engager dans une stratégie durable d'attractivité et de fidélisation des salariés de la communauté aéroportuaire.**