MÉTIERS EN TENSION/ DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Trouvons ensemble des solutions pour notre territoire

BTP
4 JUILLET 2019

La Région
Occitanie
Pyrénées - Méditerranée

SOMMAIRE

EDITO 2

BESOINS EMPLOIS FORMATION DES MÉTIERS DU BTP EN OCCITANIE : LE DÉFI DE L'ATTRACTIVITÉ 3
Contribution du CERC (Cellule Economique Régionale de la Construction Occitanie)

· *Echanges autour du diagnostic* 5
· *Les difficultés de recrutement* 6

PRÉSENTATION DES ATELIERS 7

· ***Atelier 1 :*** *Comment adapter et valoriser l'offre de formation ?* 8
· ***Atelier 2 :*** *Comment soutenir les entreprises dans leurs projets de recrutements ?* 9
· ***Atelier 3 :*** *Comment développer l'attractivité des métiers ?* 10
· ***Atelier 4 :*** *Comment développer l'approche par compétences ?* 11
· ***Atelier 5 :*** *Comment travailler avec les branches sur les conditions de travail ?* 12
· ***Atelier 6 :*** *Comment renouveler et élargir le repérage des publics ?* 13

LES PISTES D'ACTION 14

MÉTIERS EN TENSION ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT,
Par Stéphane Michun 17

LES PARTICIPANTS, LES STRUCTURES 20

EDITO

La région Occitanie connait une augmentation des difficultés de recrutement déclarées par les employeurs alors même que le nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi reste à un niveau élevé malgré une baisse ces derniers mois. Dans le même temps, la région Occitanie se caractérise par le dynamisme des créations d'emploi, en étant la 2ème région de France la plus créatrice d'emplois (hors Ile de France). Ce paradoxe fait la singularité de l'Occitanie en matière d'emploi.

L'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi en Occitanie pose de nombreuses questions, notamment sur les métiers, les secteurs et les territoires présentant des difficultés de recrutement. Une étude a donc été commandée en septembre 2018 au Carif-Oref Occitanie et à Pôle Emploi afin d'identifier et de localiser les métiers en tension et les offres d'emplois non pourvues en Occitanie en vue de rechercher des solutions pour mieux répondre aux besoins en compétences des entreprises. Le secteur du BTP a été identifié comme particulièrement impacté par ces problèmes de recrutement.

Une journée de travail collaboratif avec les principaux acteurs de l'emploi et de la formation en région a eu lieu le 4 juillet dernier au CFA BTP de Lézignan Corbières et a rassemblé 44 personnes. Elle avait pour objectif de partager les constats et les enjeux sur les difficultés de recrutement mis en lumière par l'étude, puis d'identifier de nouvelles actions à construire ensemble, de nouvelles manières de faire. Les débats ont duré toute la journée et ont été très riches.

Cette synthèse présente l'ensemble des travaux et des pistes d'actions évoquées. Elles ne relèvent pas toutes des compétences du Conseil régional, mais néanmoins ouvrent des pistes de réflexion pour de futurs partenariats.

BESOINS EMPLOIS FORMATION DES MÉTIERS DU BTP EN OCCITANIE : LE DÉFI DE L'ATTRACTIVITÉ

Contribution du CERC (Cellule Economique Régionale de la Construction Occitanie)

Le secteur de la Construction compte **150 300 emplois au total en région Occitanie**, soit 7% de l'emploi total de la région et 9% de l'emploi du secteur en France (Source Estel/Insee au 31/12/2017). 74% sont des salariés et 98% sont dans le BTP, pour ¾ d'entre eux dans le Bâtiment et un quart dans les Travaux publics. Les entreprises artisanales de moins de 10 salariés constituent la large majorité du tissu productif.

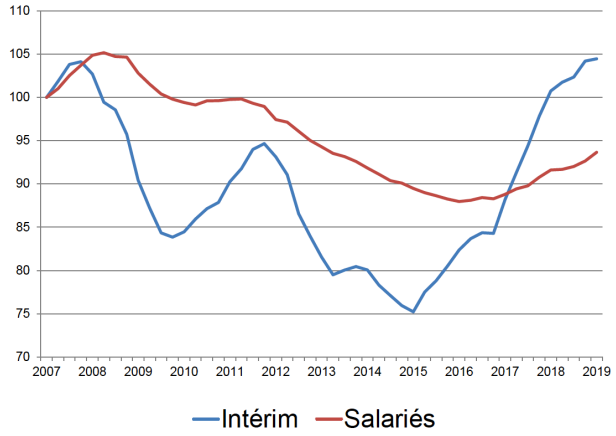
Les métiers du BTP connaissent actuellement des **besoins en main d'œuvre élevés** (16 240 intentions d'embauches en 2019 selon Pôle emploi) et **particulièrement difficiles à satisfaire** (64% sont jugées difficiles). Les besoins en volume les plus élevés concernent les métiers de production et en particulier les ouvriers non qualifiés et les ouvriers qualifiés du gros œuvre du Bâtiment et des Travaux publics. Les difficultés les plus fortes concernent les ouvriers qualifiés, les métiers de l'étude et les fonctions de l'encadrement de chantier. Les départements de la Haute-Garonne et de l'Hérault concentrent La moitié des intentions d'embauche pour les métiers du BTP et les territoires ruraux comme la Lozère et l'Aveyron sont les plus touchés par les difficultés de recrutement.

Plusieurs facteurs concourent à la hausse généralisée des difficultés de recrutement observée dans le secteur :

• **Du côté des besoins du secteur,** après avoir subi une crise démarrée en 2008 particulièrement longue, la reprise s'est engagée depuis 2016 même si des premiers signes d'essoufflement inquiètent les professionnels du Bâtiment, sur le marché de la construction neuve en particulier. Les créations d'emploi sont reparties, particulièrement sur l'emploi intérimaire, variable d'ajustement des capacités de productions du secteur (graphique ci-dessous). Avec l'évolution du niveau d'emploi, les besoins en recrutement sont aussi alimentés en continu par le turn-over des salariés et plus structurellement par les départs en fin de carrière en hausse avec une pyramide des âges vieillissante (13% des salariés sont âgés de 55 ans ou plus en 2017 et 23% des chefs d'entreprises artisanales du secteur).

Evolution indiciaire de l'emploi salarié (hors intérim) et de l'intérim dans la Construction en région Occitanie

Source : Accoss-Urssaf, Dares.



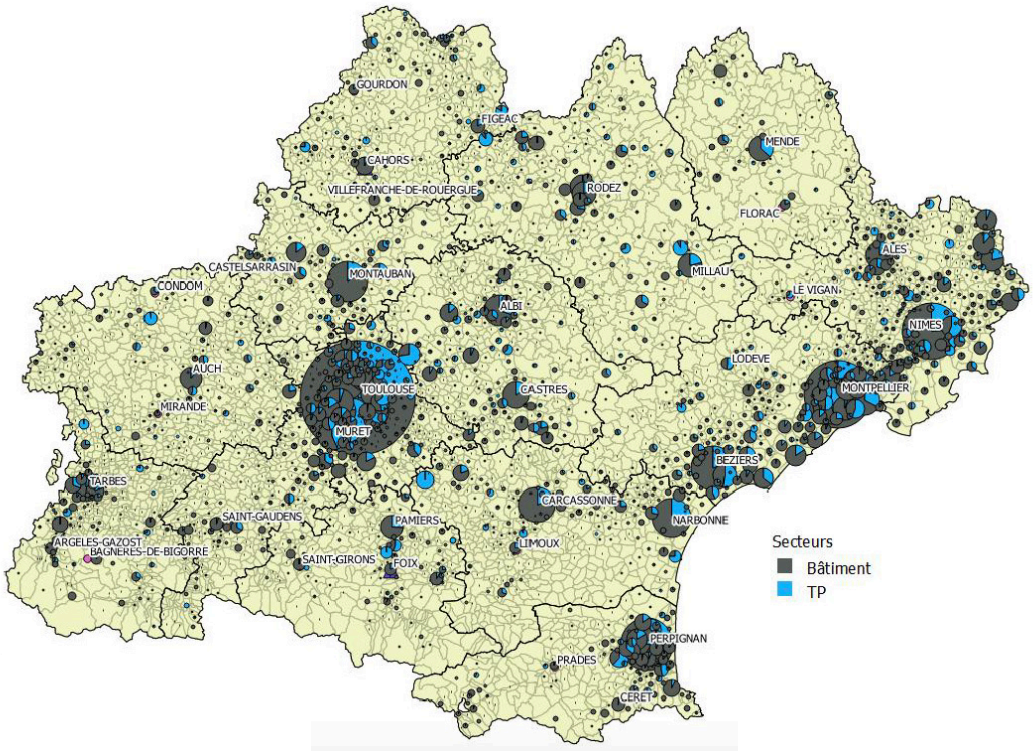
Pour les métiers de production, les compétences techniques attendues concernent « le geste de base » mais aussi le respect des règles de sécurité et de prévention. Le « savoir-faire comportemental de base » est aussi primordial, en particulier l'esprit d'équipe, le sens des responsabilités et de l'engagement. En parallèle, la complexification des chantiers, les avancées technologiques et la recherche de qualité globale et durable de la construction induisent la montée et l'évolution des compétences générales au sein des différents métiers du bâtiment mais aussi la hausse des besoins en emploi qualifié (techniciens, cadres ou ouvriers qualifiés).

• **Du côté des compétences disponibles** sur le marché du travail, les candidats à l'emploi ne sont pas suffisants. En premier lieu l'appareil de formation initiale a particulièrement souffert de la crise, les effectifs en formation ont diminué plus fortement que les salariés et davantage pour l'apprentissage. Au final, les professionnels déplorent une forte diminution de jeunes qualifiés sortant sur le marché du travail et des capacités de formation non remplies.

Concernant la formation continue, celle des salariés est importante et poursuit sa progression mais elle se caractérise par une baisse des formations métiers au regard des formations de sécurité et de prévention.
Pour expliquer ces constats et les difficultés à trouver des candidats, les approches plus qualitatives mettent en avant un manque d'attractivité du secteur chez les jeunes et les candidats à l'emploi (image du secteur, conditions de travail etc.), des phénomènes auxquels se surajoutent des problèmes d'accessibilité et de mobilité dans certains territoires.

Les bassins d'emploi des salariés du BTP au 31/12/2017

Source : Urssaf



Le secteur bénéficie pourtant d'atouts certains pour attirer les candidatures :

• L'attractivité de la région Occitanie, les besoins en logements et les évolutions sociétales, comme en particulier les enjeux de la transition énergétique, offrent des **perspectives favorables à long terme à l'activité et à l'emploi du secteur.**

• Le BTP regroupe plus d'une **quarantaine de métiers diversifiés avec des perspectives d'évolution importantes** à tous les niveaux d'entrée.

• Une **large gamme de formations** offre des possibilités de parcours et de montée en compétences.

• Le secteur est fortement engagé dans la **révolution numérique et énergétique**.

• Le secteur offre des **opportunités d'emploi de proximité** et contribue à maintenir l'emploi et l'activité des territoires.

• Sur les chantiers, les facteurs de pénibilité sont importants (manutention manuelle de charges, vibrations mécaniques, bruits etc.) mais **les conditions de travail s'améliorent** grâce à la mécanisation, aux engins de levage, aux matériels et conditionnements plus légers etc.

• Les **conventions collectives du BTP** prévoient des indemnités spécifiques qui complètent avantageusement les revenus salariaux : primes panier, prime vacances, primes de déplacement.

Tous les éléments chiffrés et détaillés par métiers et par territoire sont à retrouver dans le rapport ***« Besoins emploi formation des métiers du BTP »*** *ainsi que dans le* ***tableau de bord emploi formation de la filière construction*** *disponibles ici.*

Toutes les productions de la **CERC Occitanie** sont accessibles sur le site https://www.cercoccitanie.fr/

ÉCHANGES AUTOUR DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic a tout d'abord provoqué l'étonnement de nombreux participants face à l'ampleur des offres d'emploi non pourvues avec son corolaire, le poids des formes alternatives d'emploi (intérim, salariés détachés, ...)

L'image des métiers, et plus largement l'attractivité du secteur, est donc importante et plusieurs points ont fait l'objet d'échanges :

• **Les difficultés de sourcing**, notamment dans les métiers des Travaux Publics avec l'enjeu de diversifier les publics. *Comment donner envie aux jeunes de s'intéresser à ces métiers ? Comment attirer de nouvelles classes d'âges ? Comment développer le taux de féminisation particulièrement bas dans le secteur ?...* sont quelques-unes des questions qui ont été posées lors des ateliers.

• **Les conditions de travail et plus spécifiquement le sujet de la rémunération** a fait débat : certains mettant en avant des niveaux de rémunération supérieurs à bien d'autres secteurs, d'autres estimant que l'expertise, la technicité,... d'une manière générale les compétences, ne sont pas toujours reconnues à un juste niveau.

Plusieurs participants ont regretté que le diagnostic donne une place prépondérante aux métiers traditionnels, alors que le secteur offre une large palette de métiers, que les innovations sont nombreuses, et que de nombreux métiers sont en évolution, appellent de nouvelles compétences et offrent de vraies possibilités de parcours.

Enfin plusieurs participants ont mis en avant le manque d'anticipation de nombreuses entreprises et l'intérêt de développer des politiques publiques de soutien sur les différents sujets touchant à l'attractivité du secteur (orientation, image des métiers, gestion des emplois et des compétences, management...).

FOCUS SUR LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Les difficultés de recrutement peuvent être regroupées par types de facteurs explicatifs :

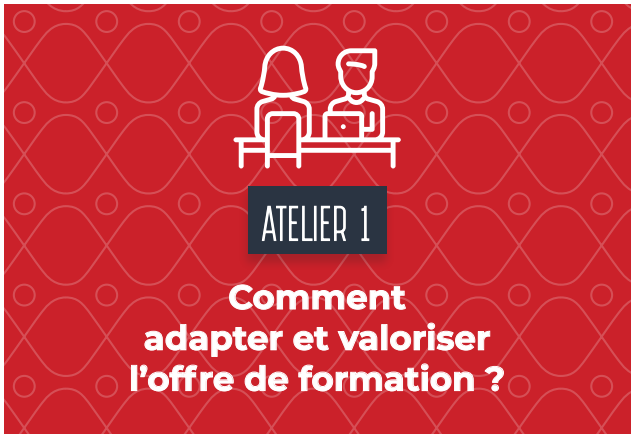
- Tout d'abord, **la nature des offres d'emploi proposées et les pratiques de recrutement** des entreprises constituent un premier facteur d'analyse des difficultés de recrutement des entreprises.
  - **Les conditions de travail, les salaires et les types de contrats proposés** (temps partiel) peuvent être des freins aux candidatures.
  - Certains employeurs peinent à attirer des candidats sur des métiers réputés difficiles et pénibles.
  - **L'image de l'entreprise** ou du secteur reste un élément important pour attirer et fidéliser les bons candidats.
  - Les difficultés proviennent aussi de **l'exigence des employeurs** qui s'avère parfois très grande.
  - Les TPE font également face à des difficultés de recrutement du fait notamment d'une **fonction RH** peu développée.
- **Des éléments environnementaux** jouent également sur les difficultés de recrutement.
  - **L'évolution de la population active** en lien avec **le solde migratoire** et l'évolution de la **démographie** modifient le vivier de candidats. Ainsi, l'implantation géographique d'une entreprise sur un territoire vieillissant ou dont le solde migratoire est négatif, peut constituer un frein dans le recrutement du fait du manque de profils adaptés.
  - Les difficultés de recrutement peuvent également être accentuées par la **spécialisation du territoire** dans un secteur en particulier *(ex : territoire industriel)*.
  - **La saisonnalité** du territoire peut constituer une difficulté dans des recrutements massifs et/ou de courte durée.
- Enfin, **la demande d'emploi** peut également être un élément qui rend difficile le recrutement.
  - Les employeurs mettent en évidence le **manque de motivation** des candidats.
  - Le **manque de compétences** et de savoir être sont souvent présentés comme une entrave au recrutement.
  - Enfin le **manque de mobilité** des candidats est également un élément qui peut constituer un frein au recrutement des employeurs.

Extrait étude Conseil Régional
« Offres d'emplois non pourvues / métiers en tension »
Pôle Emploi / Carif – Oref / FAF TT - Janvier 2019

http://www.cariforef-mp.asso.fr/files/orefm/Metiers_recrutent/Dossier_metiers_tension.pdf

PRÉSENTATION DES ATELIERS

Pour réfléchir sur les pistes de solutions, les participants ont été invités à réfléchir collectivement (selon un format « world café* ») autour de 6 questions :



Pour chacune de ces questions il s'agissait de partager les éléments de diagnostic, les enjeux et surtout d'identifier des pistes de solutions possibles, des solutions existantes à renforcer, ou des solutions innovantes à expérimenter.

** Le World Café est une pratique collaborative et créative qui vise à faciliter le dialogue et le partage de connaissances et d'idées au profit de plans d'actions co-construits.*

Atelier 1

COMMENT ADAPTER ET VALORISER L'OFFRE DE FORMATION ?

LES ENJEUX

Les métiers du BTP, qui sont en constante évolution, souffrent d'une **image datée** malgré la diversité des parcours et les possibilités de progression offertes. Les métiers sont peu connus, en dépit d'une certaine attractivité de la figure de l'artisan indépendant.

Les formations sont du même coup peu valorisées. Un gros travail sur l'amélioration de la lisibilité et l'évolution de l'appareil de formation doit être réalisé en parallèle à celui qui est également nécessaire autour de la notion d'attractivité des métiers du secteur.

LES PISTES D'ACTIONS

- **Faire progresser l'ingénierie de formation / diversifier les modalités pédagogiques :**
  - Augmenter la part des nouvelles technologies dans les contenus de formation afin de les rendre plus attractives ;
  - Proposer une offre modulaire pour assouplir l'accès aux compétences ;
  - Développer les « chantiers pédagogique» ;
  - Valoriser les savoirs non techniques.

- **Mettre en avant la dimension écologique des techniques** utilisées dans les métiers du secteur (bâtiment basse consommation...)

- **Associer les entreprises à des opérations de promotion des métiers**

Atelier 2

COMMENT SOUTENIR LES ENTREPRISES DANS LEURS PROJETS DE RECRUTEMENTS ?

LES ENJEUX

Les emplois existent et pourtant, les entreprises ont des difficultés à recruter.
Un des premiers enjeux est bien de permettre la rencontre entre les publics et les entreprises. Pour cela, différentes démarches ont fait leurs preuves :

- **Le développement des capacités d'accueil des publics dans les entreprises** (stagiaires en formation, apprentis...)
- **Les actions de sourcing individuel** et personnalisé sont à préférer aux grands évènements collectifs (forums, salons...).
- **Le développement d'une stratégie « marque employeur »** permet de valoriser l'image des entreprises ainsi que celle des métiers et de leur environnement.
- **La coordination des acteurs de l'emploi sur le territoire** est également indispensable pour faciliter la mise en rapport des candidats à l'emploi avec les entreprises recruteuses.

LES PISTES D'ACTIONS

- **Accompagner les entreprises au changement,** comme pour la transition énergétique/ économique/numérique
- **Accompagner les entreprises dans leurs recrutements,** l'identification des besoins et des profils les plus adaptés
- **Valoriser l'image des entreprises (développer le concept de « marque employeur »)** pour mieux répondre aux attentes du public
- **Prendre en compte les attentes des nouveaux recrutés** et la représentation qu'ils ont du « travail »
- **Personnaliser la formation préalable à l'embauche**
- **Accompagner les publics de droit commun sur le même modèle que celui proposé par les GEIQ**
- **Financer par les OPCO l'accompagnement au recrutement**

Atelier 3

COMMENT DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ?

LES ENJEUX

La question de l'attractivité est un problème crucial pour le secteur. Il s'agit avant tout de sortir d'une image datée des métiers.

En effet, de nombreux progrès ont été réalisés sur les questions de pénibilité, de temps de travail ou de rémunération et le secteur peut se prévaloir de nombreux atouts :

- **La richesse de nombreux métiers** (en termes de contenu) avec des innovations liées au numérique et à la transition écologique.
- **La possibilité de réaliser de véritables parcours professionnels.**
- **Des conditions d'emploi plutôt favorables** (supérieures à la moyenne régionale) en termes de rémunération et d'avantages sociaux.

Des éléments qui peuvent accompagner un sentiment de fierté lié à la réalisation des ouvrages.

LES PISTES D'ACTIONS

- **Donner la parole aux publics pour travailler à partir de leurs représentations des métiers**
- **Élaborer une communication adaptée** sur tous les métiers du secteur et sur les réalisations
- **Développer les Ambassadeurs métiers,** issus du monde professionnel, à même de promouvoir les qualités des métiers et des entreprises sur tous les territoires de la région
- **Développer les capacités et les compétences d'accueil et d'intégration des personnels** (alternants, personnes en intérim,...) au sein des entreprises. C'est là que se joue l'attractivité.
- **Valoriser les compétences et les parcours** en s'appuyant sur la richesse des métiers.

Atelier 4

COMMENT DÉVELOPPER L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES ?

LES ENJEUX

Compte tenu de difficultés de recrutement particulièrement prégnantes dans le secteur du BTP, l'approche par compétences constituerait une piste sérieuse permettant de mettre en valeur les aptitudes transférables d'autres secteurs vers le BTP.

Pour y parvenir, plusieurs préalables sont nécessaires :

- **Réaliser une analyse plus fine des besoins en compétences des employeurs**
- **Que la politique salariale soit moins liée à la certification** (point qui fait cependant débat)
- **Individualiser et modulariser davantage les formations**

Néanmoins, des efforts sur la politique salariale sont déjà réalisés par la branche. Combinés avec les possibilités d'ascenseur social offertes par le secteur, ce sont autant d'atouts permettant d'attirer de nouveaux publics.

LES PISTES D'ACTIONS

Avant tout développement, il y a un préalable indispensable : **avoir une définition commune du mot compétence**. A partir de là, des pistes d'action pourront alors être déployées.

- **Accompagner les différents publics (entreprises, salariés, DE) dans l'analyse des compétences**
- **Former des tuteurs en entreprises** pour identifier et évaluer les compétences des salariés
- **Décliner en compétences tous les métiers du secteur** en priorisant ceux qui sont particulièrement en tension
- **Faire reconnaitre les compétences dans les conventions collectives** et plus uniquement les certifications
- **Créer un passeport de compétences numériques**, partagé, qui suit la personne tout au long de sa vie

Atelier 5

COMMENT TRAVAILLER AVEC LES BRANCHES SUR **LES CONDITIONS DE TRAVAIL ?**

LES ENJEUX

L'amélioration des conditions de travail répond à plusieurs enjeux : pour le secteur, il s'agit d'améliorer l'attractivité ; pour les entreprises, l'objectif est de réduire l'absentéisme, de favoriser l'engagement et de maintenir des compétences en interne, essentielles au bon fonctionnement de l'organisation.
A ce titre, les conditions de travail doivent être abordées de manière plurifactorielle :

- **Il s'agit avant tout de décaler les représentations existantes en termes de pénibilité des métiers** et de tenir compte du fait que les professionnels ont fait de gros efforts de prévention.
- **Il faut valoriser les aspects positifs du secteur** : la rémunération, la notion d'entraide, les collectifs de travail, la fierté/le sens/l'utilité du travail (discours des anciens).
- Il reste néanmoins des progrès à faire sur plusieurs éléments qui nuisent à l'**image du métier** : le management et le discours autour de la pénibilité du métier, la structuration de parcours professionnels, l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle…

LES PISTES D'ACTIONS

- **Convaincre l'employeur de l'intérêt d'améliorer les conditions de travail :**
  - Mieux argumenter autour de « l'amélioration des conditions de travail contribue à la performance de l'entreprise ».
  - Agir sur les conditions de travail de l'employeur lui-même (pour qu'il comprenne mieux l'intérêt d'améliorer les conditions de travail de ses salariés, pour éviter de fragiliser les structures artisanales)

- **Mieux intégrer les salariés, intérimaires, alternants :** il s'agit de mieux structurer leur parcours d'intégration pour favoriser l'engagement et la montée en compétences des plus jeunes *(« il s'agit d'abord de perdre du temps pour en gagner ensuite »).*

- **Changer les pratiques managériales en décalant le discours des employeurs** (ex : *« c'est un métier difficile donc tu vas souffrir »*). La démarche RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) peut constituer un levier favorable pour traiter de cette question.

- **Mieux prendre en compte les questions de Qualité de Vie au Travail** pour mieux articuler les priorités et la structuration des parcours professionnels.

Atelier 6

COMMENT RENOUVELER ET ÉLARGIR **LE REPÉRAGE DES PUBLICS ?**

LES ENJEUX

L'enjeu principal pour renouveler et élargir le repérage des publics est de **remédier à la mauvaise image du secteur** en général et au **manque de connaissance des métiers et de leur diversité**. Les jeunes sont peu informés sur ces métiers où la notion de pénibilité est très prégnante. Ceux qui pourraient être intéressés n'ont pas connaissance des réseaux d'orientation et de prescription. Les filles sont peu sensibilisées à ce secteur très masculinisé.

LES PISTES D'ACTIONS

- **Développer une communication mutualisée sur tous les métiers** pour mieux informer les jeunes (dans les collèges et lycées) et leurs familles
- **Développer le lien entre les entreprises et le public (parrainage, tutorat à développer...)**
- **Mieux repérer les publics invisibles** qui ne sont ni en formation, ni en emploi, ni en stage (NEET)
- **Développer les actions ciblées,** ex : journées de rencontres avec les prescripteurs, dans les Quartiers Politique de la Ville et les Zones de Revitalisation Rurales afin de toucher des publics éloignés des dispositifs traditionnels

LES PISTES D'ACTIONS

Suite aux travaux de la matinée, les participants ont été invités à sélectionner les pistes d'actions qui leur paraissaient prioritaires. Les ateliers de l'après-midi ont permis d'approfondir 6 de ces pistes. Les échanges ont été fructueux et le choix a été fait de ne reprendre ici que les points clés de chacune d'entre elles.

PISTE D'ACTION 1

IMPLIQUER L'ENTREPRISE DANS LA FORMATION

L'IDÉE / LE PROJET

Permettre aux entreprises de se saisir des évolutions récentes sur le champ de la formation professionnelle qui aboutissent à une nouvelle définition de l'action de formation et ouvrent sur une diversité de modalités pédagogiques :

- Action ludo-pédagogique (apprentissage par le jeu ou simulation lié aux nouvelles technologies)
- AFEST (Actions de Formation en Situation de Travail)

Mettre en avant une autre image de la formation et du développement des compétences mieux adaptée à certains publics.

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Développer des formations personnalisées au plus près des besoins des apprenants et des entreprises
- Valoriser / reconnaitre les professionnels confirmés (rôle de tuteurs, accompagnateurs, qui voient leur métier évoluer)
- Associer les acteurs de l'entreprise aux différentes étapes du processus de formation (conception, mise en œuvre, suivi) : logique d'entreprise apprenante

POUR QUI ?

Les entreprises TPE/PME
Les publics demandeurs d'emploi

PISTE D'ACTION 2

ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES DANS LEURS PROJETS DE RECRUTEMENT

L'IDÉE / LE PROJET

Créer une application numérique, au service du développement de l'entreprise, offrant une lisibilité de l'offre RH proposée en Occitanie par les différents partenaires

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Permettre aux entreprises d'anticiper et de mieux réussir leurs recrutements

POUR QUI ?

Les entreprises TPE/PME
Les artisans

PISTE D'ACTION 3

CRÉER UN RÉSEAU D'AMBASSADEURS OCCITANS

L'IDÉE / LE PROJET

Créer un réseau d'entreprises et de professionnels à même de valoriser le secteur et les métiers autour d'une marque « ambassadeurs occitans »

OBJECTIFS / FINALITÉS

- Valoriser la diversité et la richesse des métiers / bousculer les représentations des métiers du secteurs
- Montrer la richesse des territoires (des ambassadeurs sur tous les départements)
- Attirer les talents
- Impliquer les entreprises dans l'accueil et l'intégration de demandeurs d'emplois

POUR QUI ?

Le grand public, les scolaires, les demandeurs d'emploi, les entreprises (créer l'envie d'adhérer aux réseaux)

PISTE D'ACTION 4

COMPÉTENCES POUR TOUS

L'IDÉE / LE PROJET

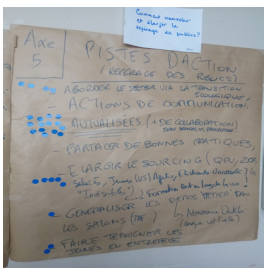
Développer l'approche par compétences chez les acteurs de l'emploi et de la formation

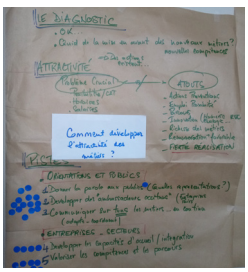
OBJECTIFS / FINALITÉS

- Sortir du cadre traditionnel de la certification pour identifier plutôt des compétences acquises ou à acquérir pour accéder à un emploi. Elargir ainsi les modes d'accès à l'emploi et le panel des candidats. Cela passe par la création de tables de passage entre les différentes nomenclatures métiers.

POUR QUI ?

Salariés, demandeurs d'emploi





PISTE D'ACTION 5

AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'IDÉE / LE PROJET

Jouer sur les conditions de travail pour améliorer la performance des entreprises

OBJECTIFS / FINALITÉS

· Inciter l'employeur à améliorer les conditions de travail pour, à terme, réduire l'absentéisme, diminuer les AT (accidents du travail) / MP (maladies professionnelles), diminuer le turn-over, favoriser l'engagement et améliorer la qualité de service, fidéliser les salariés et favoriser l'attractivité de l'entreprise.

POUR QUI ?

Les entreprises / les employeurs actuels et futurs
Les salariés

PISTE D'ACTION 6

RENOUVELER ET ÉLARGIR LE REPÉRAGE DES PUBLICS

L'IDÉE / LE PROJET

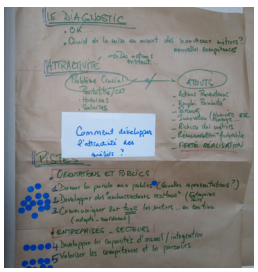
Mener des actions de communication attractives, entre les différents acteurs de l'emploi et de la formation, en mutualisant les plateaux techniques et humains et en inventant de nouveaux partenariats public/privé

OBJECTIFS / FINALITÉS

· Renouveler, élargir les publics, dans un objectif de recrutement, dans un secteur en manque de reconnaissance

POUR QUI ?

Tous publics
Les acteurs du Service Public Régional de l'Orientation



MÉTIERS EN TENSION ET DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT EN OCCITANIE

STÉPHANE MICHUN,
ART-Dev, centre associé, Céreq de Montpellier

Les difficultés de recrutement n'ont rien de nouveau même si plusieurs baromètres révèlent une recrudescence de ces situations ces dernières années. Certains auteurs font même remonter ces difficultés jusqu'à la révolution industrielle du début du XIXème siècle ! On aurait donc tort de considérer la situation actuelle comme exceptionnelle d'autant que, si nous sommes indiscutablement confrontés à des problèmes de recrutement relativement nombreux, rien ne permet d'affirmer que ces problèmes sont généralisés. Tout prouve au contraire que les problèmes de recrutement touchent préférentiellement des secteurs, des organisations et des métiers spécifiques. Bref, nous ne sommes pas confrontés à proprement parler à des pénuries de main-d'œuvre, ni au niveau national ni au niveau régional. Le terme de « difficultés de recrutement » retenu pour ce séminaire est bien celui qui s'impose. On peut a priori distinguer trois types de facteurs à l'origine de ces difficultés :

- **Les facteurs de nature exogène** (démographie, évolution de la population active, conjoncture, etc.) que l'on peut appréhender à différents niveaux territoriaux. Nous ne pouvons agir, ici et maintenant, sur ces facteurs. Ils constituent donc pour nous des données ;

- **Les facteurs liés à l'offre de travail** (image négative de certains métiers, compétences des travailleurs actuellement sur le marché, attentes, valeurs et comportements à l'égard du travail , etc.). Les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les organisations professionnelles mais aussi l'appareil éducatif et le système de formation voire les entreprises elles-mêmes peuvent essayer à moyen terme d'agir sur ces facteurs ;

- **Les facteurs liés à la demande de travail** (pratiques de gestion de la main-d'œuvre, conditions de travail, salaires offerts, horaires de travail, etc.). Ce sont des facteurs sur lesquels les employeurs peuvent éventuellement jouer. Encore faut-il accepter de remettre en question ses jugements sur les candidats potentiels, son rapport aux intermédiaires du marché du travail et ses pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise.

Les facteurs à considérer sont divers et variés mais, dans le cas français, les difficultés de recrutement sont (trop) souvent pensées comme la résultante d'une série de dysfonctionnements affectant le système d'emploi français, dysfonctionnements appelant des réformes « structurelles » et une responsabilisation accrue des travailleurs. Selon ce discours dominant, une remise en cause radicale des relations entre le système productif et l'appareil d'éducation et de formation s'imposerait. De même, la gestion paritaire de l'assurance chômage et, plus largement, les intermédiaires du marché du travail seraient largement responsables de la coexistence de nombreux emplois vacants[1] et d'un chômage de masse.

Quant aux individus entrants sur le marché du travail ou déjà présents sur celui-ci, ils seraient nombreux à manquer non seulement de compétences mais aussi de motivation, de dynamisme et d'adaptabilité. Il conviendrait donc tout à la fois de les responsabiliser et de les équiper (cf. par exemple le CPF, compte personnel de formation) pour qu'ils puissent faire face aux transformations en cours en améliorant leur « employabilité » et plus encore en devenant acteurs de leur parcours professionnel.

C'est oublier que l'exercice de la responsabilité individuelle implique obligatoirement une liberté positive d'action (un pouvoir d'agir réel), liberté qui ne va pas de soi, qui ne tient pas plus à la seule volonté de l'individu qu'à la velléité du législateur de créer de nouveaux droits formels ou à la « transparence » du marché du travail.

Sans nier l'existence de dysfonctionnements sur le marché du travail, voire en amont dans le système éducatif, et sans condamner d'avance les réformes en cours, nous devons également prêter attention à un second *« récit, minoritaire, reposant davantage sur l'idée selon laquelle les difficultés de recrutement sont révélatrices des dynamiques spécifiques de certains marchés du travail, et plus particulièrement de modes de gestion de l'emploi et de l'activité des entreprises »*[3].

Dans cette optique, il convient d'interroger les pratiques de recrutement mais aussi les conditions de travail ou bien encore les modalités d'évaluation, de formation et de promotion du personnel sans postuler une absence des compétences recherchées sur le marché du travail. Il faut donc appréhender les difficultés de recrutement au regard des spécificités de chaque entreprise : des objectifs et contraintes de ses dirigeants, de son environnement concurrentiel, de son ancrage territorial, des pratiques managériales en cours, du mode de développement recherché, de l'organisation du travail, des caractéristiques de la main-d'œuvre en place, etc.

Quelle est la pertinence des méthodes de recrutement utilisées ? Que peut-on faire pour maintenir les personnes dans leur emploi ? Le travail est-il suffisamment formateur et « capacitant » ? Les conditions de travail nuisent-elles à l'attractivité de l'entreprise ? Les systèmes de rémunération peuvent-ils être ajustés ?

Autant de questions que chaque employeur doit se poser de façon idiosyncrasique. On peut même aller plus loin en s'interrogeant sur la manière dont le besoin de recrutement a été posé dans telle entreprise, à tel moment et pour tel poste.

Malgré les efforts indéniables consentis par la profession, de nombreux métiers sont encore perçus comme peu valorisants socialement, pénibles ou précaires. Cette vision partielle et biaisée des métiers du BTP pèse sur le marché du travail mais aussi, en amont, sur l'appareil éducatif.

Par leur comportement averse au risque, de nombreux employeurs multiplient les précautions et les critères de sélection, recherche le mouton à cinq pattes et privilégie une GRH de court terme quand ils ne reportent pas les risques sur d'autres entreprises. Cela favorise dans l'entreprise en question la récurrence de problèmes de recrutement et, au niveau macroéconomique, le renforcement de la précarité chez certains publics voyant leur « employabilité » diminuer artificiellement contribuant ainsi à maintenir à un haut niveau le chômage tout en multipliant les emplois vacants.

Ceci étant, on ne peut faire l'impasse sur les spécificités sectorielles. Si l'on en croit l'enquête Besoins de main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi, les secteurs connaissant les plus grandes difficultés de recrutement sont généralement marqués par une flexibilité importante, par des flux d'entrée et de sorties des travailleurs importants et donc par une activité de recrutement à la fois quantitativement soutenue et qualitativement problématique. Cette flexibilité peut être constitutive de l'activité économique elle-même (pensons par exemple au travail saisonnier dans les activités touristiques). La flexibilité peut également être associée à une forte sensibilité aux variations de la conjoncture (restauration). Elle peut aussi renvoyer à des formes de spécialisation du travail et aux modes historiques de constitution des carrières (pratiques de débauchage fréquentes dans l'informatique). Les spécificités sectorielles peuvent également renvoyer à des contraintes particulières (image des métiers, pénibilité, exigence de diplômes ou de certifications, etc.) qui affectent le processus de recrutement.

Ainsi dans le BTP, l'image des métiers est de longue date mentionnée pour expliquer les difficultés de recrutement. Malgré les efforts indéniables consentis par la profession, de nombreux métiers sont encore perçus comme peu valorisants socialement, pénibles ou précaires. Cette vision partielle et biaisée des métiers du BTP pèse sur le marché du travail mais aussi, en amont, sur l'appareil éducatif. Plusieurs témoignages ont d'ailleurs insisté sur la faiblesse des entrées en formation, y compris dans l'apprentissage dont les perspectives d'insertion sont sans doute sous-estimées par les familles.

A cela s'ajoutent des problèmes d'attractivité de certaines entreprises, notamment les plus petites, et de mobilité de certains travailleurs. Ces tensions sont en outre exacerbées par la reprise des créations d'emplois dans le BTP couplée à de nombreux départs à la retraite et à un turn-over toujours élevé. Avec le BTP, nous avons donc l'exemple d'un secteur qui offre de réelles perspectives d'emploi et même de carrière, y compris pour des emplois dits non qualifiés, mais qui souffre d'un fort déficit d'attractivité tant auprès des jeunes scolarisés que des demandeurs d'emploi. Il convient donc de privilégier dans ce secteur la composante structurelle (indépendante de la conjoncture) des difficultés de recrutement en privilégiant les leviers de l'orientation tout au long de la vie (en direction des jeunes et des demandeurs d'emploi mais aussi des prescripteurs), de la communication (autour de la diversité des métiers accessibles et des possibilités de carrière) mais aussi de l'amélioration des conditions de travail.

[1] Depuis plusieurs années, il est courant d'attribuer aux jeunes (la fameuse « génération Y ») des attentes et des comportements différents face au travail. Cette vulgate ignore la diversité de la jeunesse, l'emprise de la doxa managériale sur une bonne partie d'entre elle (cette jeunesse adhère à la « valeur travail » quand elle ne fait pas sienne l'idéologie managériale dominante) et les contraintes objectives qui pèsent sur d'autres jeunes amenés à subir une bonne part de « la nécessaire adaptation » de notre économie et, ce faisant, à vivre dans une précarité qui ne relève en rien d'un choix de vie.

[2] Cette notion floue recouvre des réalités différentes : offres à pourvoir, difficultés de recrutement, métiers en tension, abandons de recrutement, etc.

[3] ZUNE M. (2014), « De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? », Revue française de socio-économie, n°14, p. 5-14.

LES PARTICIPANTS

Emmanuel ALBERT, Florence AUGERE, Jean-Christophe BARRANCO, Isabelle BLANCHER, Isabelle BOURGUE, Stéphanie BROUSSIN, Samia BRU, Claire BUSIDAN, Christophe CAPARROS, Nathalie CESSAC, Philippe CONTASSOT, Frédérique DE LARQUIER, David DECOURTYE, Erika DELAUNAY PARRA, Inès DEPAQUIT, Olivier DESSET, Marie EGINARD, Cécile FUENTES, Jean-Paul GIRBAL, Mélanie GOTTARDI, Thibaut GUIBON, Franck GUILLAMOT, Bertrand GUIZARD, Françoise HONDAGNEU, Yann KERIHUEL, Alain MAHE, Djamel MAHIAOUI, Véronique MALECKI, Pascal MATHEUS, Fethi MEZILLET, Stéphane MICHUN, Valérie POPLIN, Philippe POULAIN, Paul RIBERA, Emmanuelle RIBO PADRIXE, Christine RIDEL, Céline RUFFAT SANSINENA, Emmanuelle SOURISSEAU, Thierry SUHR, Gilles TURBOT, Franck VIDAL, Caroline VIDEL, Séverine VIEU.

LES STRUCTURES

AFPA, AMS Grand Sud, ARACT Occitanie, BTP CFA 11, BTP CFA des PO, BTP CFA Occitanie, Campus des Métiers et des Qualifications BTP et usages du numérique, Campus des métiers et des qualifications habitat, énergies renouvelables et éco-construction, CAPEB Occitanie, Carif-Oref Occitanie, CCCA BTP, CCI Occitanie, CERC Occitanie, CEREQ, CFA BTP Toulouse, CR GEIQ Occitanie, CRMA, FAF TT, Fédération SCOP BTP Aquitaine et Sud Ouest, FFB 11, FFB Occitanie, FRTP Occitanie, GEICQ, GEICQ BTP 31, Maison de l'Orientation, OPPBTP, Passerelles, Pôle Emploi, Région.

CONTACT

isabelle.blancher@laregion.fr

Aract OCCITANIE

Atelier et document réalisés avec le concours de l'Aract Occitanie

La Région Occitanie Pyrénées - Méditerranée