

Difficultés de recrutement en Rhône-Alpes : diagnostic, échanges de bonnes pratiques, recherche de solutions

Présentation

Jean-Pierre VACHER
Journaliste

Cette réunion organisée par le Syndicat des Entreprises de Travail Temporaire (SETT) a pour objet de dresser un état des lieux des difficultés de recrutement en région Rhône-Alpes, de procéder à un échange de bonnes pratiques autour de cette question et de faire émerger des solutions à travers des exemples de partenariats réussis.

Allocutions de bienvenue

Claude DEROURE
Président du SETT

Cette rencontre se veut un lieu d'échanges entre les acteurs socio-économiques de la région Rhône-Alpes, dans un souci de renforcer les relations qui les unissent et de mettre en commun les savoirs. Depuis 2001, des Rencontres Professionnelles de l'Emploi ont déjà eu lieu à Strasbourg, Lille et Nantes et représentent un moyen efficace pour passer des expériences à la généralisation des bonnes pratiques.

La région Rhône-Alpes, qui fait l'objet de notre quatrième rencontre, est confrontée à un manque de main-d'œuvre et à des difficultés de recrutement persistantes. Anticiper les mutations de l'emploi et du travail est un enjeu stratégique vital dont chacun d'entre nous détient une partie de la solution.

Acteurs majeurs du marché de l'emploi, les 950 entreprises de travail temporaire ont fait travailler plus de 2 millions de personnes en intérim en 2002, soit 2,1 % de la population active en France. Le poids croissant du travail temporaire dans la région Rhône-Alpes est un facteur de progrès pour tous.

Daniel BOUVARD
Président régional du SETT

Le nombre d'intérimaires, répartis sur les 650 agences de la région gérées par les 2 800 permanents, représente, en équivalent temps plein, 62 730 salariés, soit 4 % des emplois salariés en Rhône-Alpes. Si cette région a été privilégiée jusqu'en 1998-99, en se situant au-dessus de la moyenne nationale en termes d'emploi, elle est aujourd'hui plutôt défavorisée.

Alors que certains secteurs typiques de notre région (textile, soierie...) sont en récession suite aux délocalisations, d'autres secteurs tels que la plasturgie, la chimie, le bâtiment, les travaux publics, l'hôtellerie ou la restauration manquent de personnels qualifiés et parfois non qualifiés.

Ces dysfonctionnements tiennent à :

- une inadéquation entre formations et besoins des entreprises ;
- un désintérêt pour certains métiers du fait du niveau des salaires et des conditions de travail pénibles ;
- un nouveau comportement des jeunes par rapport au monde du travail ;
- une sous-utilisation des seniors de plus de 50 ans et de leurs compétences.

Le changement d'image du travail et les nouvelles attentes des salariés participe de ces dysfonctionnements.

Cette matinée devrait permettre de renforcer les liens entre institutionnels, entreprises clientes du travail temporaire et sociétés d'intérim afin de résoudre ces difficultés de recrutement.

Introduction

Fabienne LEVY
Vice-présidente du Conseil Régional de Rhône-Alpes

La question des difficultés de recrutement est au cœur des préoccupations de l'institution régionale. Ce problème apparaît bien réel, aux plans régional et national, et n'est pas enrayé par le relèvement de la courbe du chômage. En Rhône-Alpes, ces difficultés de recrutement touchent les départements à fort taux de chômage comme ceux à plus faible taux.

Certains évoquent une « nécessaire » mobilité des travailleurs et des entreprises, c'est-à-dire un recours à l'immigration, pour résorber les pénuries de main-d'œuvre. Or, il conviendrait d'abord de relever le taux d'activité des Français, un des plus faibles des pays développés.

On a également entendu proposer un déplacement des travailleurs en surnombre à tel endroit vers les zones de pénurie de main-d'œuvre. C'est oublier le désir de stabilité familiale, immobilière et géographique des foyers, qui limite la mobilité géographique des travailleurs, à compenser par une plus grande mobilité professionnelle.

Aujourd'hui, les difficultés de recrutement, auxquelles s'ajoutera l'effet des départs massifs à la retraite en 2005, apparaissent structurelles.

1. Nature des difficultés de recrutement

En partenariat avec le Service Public de l'Emploi et Christian Ville, directeur de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEP) Rhône-Alpes, nous avons analysé ces difficultés de recrutement et fait les constats suivants.

- Le décalage persistant entre les attentes des entreprises en termes d'emploi et les attentes des jeunes laisse des filières aux besoins importants presque vides alors que pour certains métiers, le nombre de formés dépasse largement les besoins.
- Bien que le système éducatif essaye de renforcer l'adaptation des formations aux besoins des entreprises, cette adaptation reste toujours devancée par les évolutions organisationnelles des entreprises.
- Les entreprises n'anticipent pas assez les besoins de main-d'œuvre.
- Une différence importante demeure entre les critères de compétence selon les entreprises (le diplôme) et ceux des demandeurs d'emploi (leurs expériences).

Les conditions de recrutement et de fidélisation des salariés proposées par les entreprises affectent le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi.

2. Une politique de l'emploi en réponse à ces difficultés

Compte tenu de ces éléments, nous avons défini une politique autour de trois objectifs :

- le renforcement de l'orientation par une vraie décentralisation, à l'exemple de l'action du Pôle Régional d'Orientation (le PRAO) créé en association avec l'Etat et destiné à favoriser l'innovation et la coopération entre les nombreux réseaux d'orientation ;
- le développement de la qualité des formations continues par l'engagement des organismes à répondre aux besoins des individus, à faciliter l'accès à une vraie qualification et à rapprocher les actions de formation et la compétence des entreprises ;
- l'amélioration de la gestion des ressources humaines par l'accompagnement des entreprises dans le recrutement et l'intégration des salariés, en particulier pour les PME, au travers du dispositif ECRIN (Entreprises Conseils Recrutements Intégration Nouveaux salariés) mis en place en relation avec le Service Public pour l'Emploi.

A long terme, quel que soit le taux de chômage, le risque de pénurie demeurera s'il y a discordance entre l'offre et la demande d'emplois. Les efforts de la région Rhône-Alpes et des pouvoirs publics doivent nécessairement porter sur toute la chaîne de l'emploi : l'orientation, la formation initiale, la formation continue, la promotion sociale et professionnelle et la création d'entreprises.

La décentralisation seule ne suffira pas. Les entreprises doivent s'appliquer à mieux accueillir les publics, à mieux s'adapter à l'emploi, à améliorer dans certains secteurs les conditions de travail et surtout à changer les perspectives de promotion à l'intérieur de l'entreprise. L'action sur l'image des métiers doit également être intensifiée. Enfin, les salariés doivent faire un effort sur eux-mêmes pour se reconverter afin de favoriser la mobilité professionnelle.

La réponse à la question soulevée ce matin dépendra donc beaucoup d'une volonté collective.

Etat des lieux

Jean-Pierre VACHER, journaliste

J'aurai trois questions à poser à Christian Ville.

- Comment l'emploi a évolué dans la région au cours des dernières années ?
- Quelles sont ces difficultés de recrutement ?
- Quelles réponses y apportez-vous ?

Etat des lieux des difficultés de recrutement

Christian VILLE
Directeur de la DRTEFP Rhône-Alpes

I. La situation de l'emploi, la place de l'intérim dans l'emploi et le chômage

1. La situation de l'emploi en Rhône-Alpes

a. Situation générale

La région Rhône-Alpes, avec 2 603 000 personnes en poste ou présentes sur le marché du travail pour 5 620 000 habitants, a, sur le plan de l'emploi, un potentiel de développement économique relativement fort.

La croissance de 25 % de l'emploi salarié de 1976 à 2001, alors que la croissance nationale n'était que de 20 %, place la région Rhône-Alpes dans une position de dynamisme, avec une grande vitalité du secteur privé.

b. L'emploi salarié par secteur

L'emploi industriel a décliné d'environ 100 000 emplois sur 15 ans tandis que l'emploi tertiaire a augmenté en continu d'environ 480 000 postes, conformément aux tendances nationales. Les effectifs du bâtiment ont sensiblement diminué sur la période du fait de leur réactivité particulière à la conjoncture.

Cette diminution de l'emploi industriel est due aux très lourdes restructurations, à l'externalisation de l'emploi et à la présence d'entreprises à forte productivité très concurrentielles aujourd'hui.

c. La progression de l'emploi par secteur

Le secteur tertiaire correspondant à l'externalisation des services dans les entreprises industrielles a donc connu une vraie progression.

Dans le secteur tertiaire, les domaines qui ont connu la plus forte progression de l'emploi salarié sont, dans l'ordre, le conseil assistance, le transport, les activités de loisirs, les commerces de détail et l'hôtellerie restauration.

En revanche, pour le secteur industriel, les industries de la chimie, du bois papier, de l'équipement et du foyer ont fortement restreint leur emploi salarié, même s'il faut nuancer cette évolution par le recours systématique à l'intérim dans ces domaines d'activités.

d. La répartition de l'emploi salarié dans la région Rhône-Alpes

La région Rhône-Alpes reste une région industrielle.

2. L'intérim en Rhône-Alpes

a. Evolution générale

L'intérim a fortement progressé, en même temps que la croissance économique. Ainsi, l'emploi intérimaire a doublé de 1995 à 2001 et la baisse de l'emploi à partir de l'année 2001 a logiquement eu un impact sur l'emploi intérimaire.

b. Répartition par secteur de l'emploi intérimaire

Les taux de recours à l'intérim selon les secteurs sont à l'inverse des chiffres de l'emploi salarié, soit un peu moins de 10 % pour le secteur industriel et proche de 1 % dans le secteur tertiaire.

3. Le chômage

L'écart de la région Rhône-Alpes par rapport à la moyenne nationale s'est réduit. Sur le plan du chômage, la région est beaucoup plus réactive à la conjoncture que la France entière du fait des modes d'organisation des entreprises (flux tendus, diminution des lignes hiérarchiques, poids de l'intérim...), qui fluctuent fortement selon la conjoncture. Après une baisse jusqu'en 2001, le chômage s'est remis à augmenter.

Précisons que le gain d'emploi se fait aussi sur la catégorie des travailleurs précaires qui alternent périodes d'emploi et de chômage.

Le chômage de longue durée a considérablement diminué de 1995 à 2001 avant de retrouver un taux d'augmentation de 12 %.

II. Définition des difficultés de recrutement

Nous avons engagé avec l'ANPE depuis 2 ans au sein du service public de l'emploi un travail statistique sur les difficultés de recrutement afin d'identifier les problèmes.

1. Méthodologie de notre travail statistique sur les difficultés de recrutement

Ce travail est réalisé à partir d'une nomenclature de 93 familles professionnelles qui met en regard un ensemble de métiers et les voies de formation qui y mènent, avec une analyse des répartitions par territoire.

Nous avons utilisé trois indicateurs :

- un ratio d'offres et de demandes d'emploi enregistrées ;
- un ratio de stocks d'offres et de demandes restantes en fin de mois ;
- un indice de tension relative de la demande d'emploi, qui synthétise ces deux ratios.

Lorsque cet indice de tension est inférieur à -1, la situation est celle d'un déficit d'offres. Lorsqu'il est supérieur à 1, le nombre de demandes est inférieur au nombre d'offres. Entre ces deux indices,

on considère que le rapport offres/demandes est à un niveau moyen ; on ne peut pas alors parler de réelles difficultés de recrutement.

Il s'agit d'une mesure statistique, fondée sur les offres déposées à l'ANPE, qui représente 40 % du marché des offres en Rhône-Alpes. Il reste donc à effectuer la même analyse sur l'ensemble des offres.

a. Lecture des données d'indice

Depuis 1996, le nombre d'offres en stock est resté assez élevé dans la région alors que dans le même temps le nombre de demandeurs d'emploi diminuait. Dans un second temps, le nombre d'offres enregistrées augmentait plus nettement que les flux de demandeurs d'emploi. Nous constatons deux décrochages significatifs :

- au mois de mars 2001, un premier décrochage entre les offres enregistrées qui diminuent et le nombre de demandeurs d'emploi inscrits qui augmente ;
- au mois de décembre 2001, un deuxième décrochage entre les offres en stocks qui restent à niveau élevé et le nombre de demandeurs d'emploi qui ré-augmente après avoir baissé sensiblement.

L'indice de tension était de $-2,5$ en 1996, pour augmenter à partir de cette date et se rapprocher d'une tension moyenne, pour ensuite redescendre à $-0,2$. D'une situation dégradée, nous sommes donc passés à une période de tension presque moyenne et à une décélération très sensible aujourd'hui.

b. Les métiers sous tension

Les métiers dont l'indice de tension est aujourd'hui supérieur à 1, c'est-à-dire les métiers « en tension », sont ceux de la santé, du bâtiment, du transport et certains métiers de l'industrie.

c. L'évolution

Les 16 métiers en déficit d'offres au mois de décembre 2001 demeurent sans tension en 2002, tandis que, sur les 41 métiers « en tension » relative en 2001, 4 sont passés en déficit d'offres et 36 sont restés à un niveau équivalent. Enfin, au terme de cette même période, sur les 34 métiers « en tension » de la demande d'emploi, 14 sont passés « en tension » moyenne et 20 restent en situation de difficulté de recrutement.

d. Répartition géographique des métiers connaissant des difficultés de recrutement

L'est de la région est le plus « en tension », du fait de la concurrence avec la Suisse, du fort potentiel touristique de cette région (les métiers de l'hôtellerie restauration étant particulièrement en tension) et la difficulté à se loger dans l'est. Les questions de recrutement relèvent donc aussi de l'aménagement du territoire.

III. La lutte contre les difficultés de recrutement en région Rhône-Alpes

Les réponses apportées à ces difficultés de travail doivent être avant tout coordonnées. Au service public de l'emploi, nous travaillons dans une double proximité :

- avec les demandeurs d'emploi, dans le cadre du PARE de l'ANPE ;
- avec les entreprises pour anticiper et repenser les besoins (en luttant notamment contre les mesures discriminatoires et en retravaillant les formulations parfois excessivement exigeantes des offres d'emploi).

Nous travaillons d'autres part, sur le moyen - long terme, dans deux directions :

- anticiper les phénomènes démographiques, l'évolution de l'emploi et des formations dans les branches professionnelles et améliorer l'orientation professionnelle ;
- instaurer, avec les branches professionnelles, des méthodes plus performantes de gestion des ressources humaines qui permettent d'adapter sur la durée les compétences des entreprises à l'évolution de l'emploi et de la formation.

Le rôle de l'ANPE face aux difficultés de recrutement

Jean-Bernard COFFY

Directeur délégué de l'ANPE de la région lyonnaise

L'ANPE a pour ambition aujourd'hui d'être avant tout une entreprise de services au cœur d'un réseau constitué de l'Etat, du Conseil Régional, des Conseils Généraux, les collectivités locales, des acteurs non marchands tels que la Direction Départementale du Travail et l'intérim, qui représente une force d'impact considérable sur le marché du travail.

Compte tenu du rôle essentiel de l'intérim, j'ai créé un comité de pilotage de l'intérim autour de trois orientations :

- une orientation éthique qui vise à l'égalité des conditions d'accès à l'emploi ;
- des actions professionnelles, qui concernent plus particulièrement le bâtiment ;
- le travail des 220 équipes professionnelles de l'ANPE de la région Rhône-Alpes ne demandant qu'à s'investir davantage avec vous pour mobiliser les moyens que les élus nous mettent aujourd'hui à disposition.

Le Contrat d'Etudes Prospectives sur les Métiers Transversaux

Bernard FALCK

Direction de l'enseignement, Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon

I. Définition

Les Contrats d'Etudes Prospectives peuvent être menés sur le plan national ou régional et sont traditionnellement réalisés dans le cadre des branches professionnelles. Une expérience a été conduite par les organisations interprofessionnelles (MEDEF, CGPME, UPA, Chambres de Métiers, Chambres de Commerce et d'Industrie, l'Etat et le Conseil Régional...) pour analyser un certain nombre de fonctions et de métiers transversaux correspondant à un quart des emplois régionaux qui touchent aux fonctions commerciales, administratives ou logistiques.

Ces Contrats d'Etudes Prospectives permettent de se projeter, au-delà d'une image figée de la situation de l'emploi, pour considérer les prévisions de responsables d'entreprise en matière d'emploi et de recrutement. Des enquêtes ont donc été réalisées et une approche territoriale a été menée.

1. Les enseignements des Contrats d'Etudes Prospectives

Ces enquêtes concluent à de véritables besoins de recrutement et à des difficultés à recruter alors que le taux de demandeurs d'emploi est élevé. Ces difficultés touchent aussi bien des comptables que des commerciaux ou des ouvriers qualifiés dans le domaine de la logistique et conduisent les entreprises à intégrer des salariés qui ne sont pas immédiatement opérationnels, qui sont tantôt sous-qualifiés tantôt surqualifiés. Les entreprises sont donc amenées à réfléchir sur une politique de fidélisation qui passe par la formation, conférant aux Ressources Humaines une fonction stratégique.

a. Une représentation insuffisante

Ces enquêtes ont également mis en exergue que la représentation était chroniquement insuffisante, y compris pour ces métiers transversaux. En effet, une fonction telle que celle de secrétaire a considérablement évolué en quelques années : certaines tâches de cette fonction ont été intégrées par d'autres postes dans l'entreprise et les besoins de double compétence se font très fortement sentir. Or, ce n'est pas parce que beaucoup de secrétaires sont en recherche d'emploi que, par ailleurs, des entreprises n'ont pas des difficultés à recruter pour ces mêmes postes, du fait d'un décalage entre les compétences attendues pour ces postes à pourvoir et les compétences des demandeurs d'emploi.

Il est donc nécessaire de renforcer cette représentation des métiers, d'expliquer cette évolution et de travailler à l'attractivité des professions concernées.

Le recrutement à Bac +2

Les formations de type Bac +2 sont actuellement très appréciées par les entreprises et il convient donc, dans un système tendant plutôt à allonger les études, de veiller à maintenir la place de ces formations

b. Qualités recherchées et externalisation

La double compétence, l'autonomie sont des qualités très fortement recherchées. De plus, les entreprises sont dans une démarche d'externalisation croissante, principalement sur des fonctions non stratégiques.

Enfin, la dimension territoriale doit être largement prise en compte.

2. Perspectives

a. L'apprentissage

Les entreprises évoluent dans un contexte économique incertain et les difficultés de recrutement relèvent également de la volonté des entreprises de trouver, dans des délais très brefs, des personnes totalement opérationnelles puisqu'elles n'ont plus la marge de manœuvre suffisante pour anticiper et avoir en leur sein des compétences susceptibles d'évoluer.

L'apprentissage, dont le recours s'est accru au cours des dernières années dans la région Rhône-Alpes, représente certainement une des réponses possibles à ce problème. Or ce volume d'apprentis peut encore largement augmenter. Dans cette démarche d'apprentissage, les entreprises jouent le rôle de formateurs, travaillent à une insertion professionnelle dans l'entreprise ou le secteur concerné. De plus, le développement de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur lui fait jouer un rôle de gestion prévisionnelle des compétences.

A titre d'exemple, à la CCI de Lyon, le secteur de l'hôtellerie-restauration a fait l'objet l'année dernière de 36 % des demandes formulées par les entreprises tandis que seuls 5 % des jeunes intéressés par l'apprentissage souhaitaient s'orienter vers ce secteur. La mobilisation de la profession a permis de valoriser les maîtres d'apprentissage, qui jouent pleinement leur rôle de formateurs.

b. Comment l'offre de formation pourrait-elle mieux répondre aux besoins des entreprises ?

L'orientation et la représentation des métiers sont décisives pour résoudre les difficultés de recrutement afin de faire connaître et de valoriser les voies professionnelles qui recrutent. Cette nécessité se heurte à la difficulté de prévoir les besoins quelques années après l'entrée des jeunes en formation et rend délicate la synchronisation.

De plus, la diversification et la professionnalisation des diplômés entraîne un risque de confusion contre lequel il faut lutter en présentant de la façon la plus lisible possible les diplômés et les métiers auxquels ils conduisent.

Enfin, dans le cadre des évolutions démographiques annoncées, la région Rhône-Alpes bénéficie d'un atout considérable à travers une offre diversifiée de formations initiale ou continue qui permet de répondre aux besoins des jeunes et des salariés. Il nous faut poursuivre ce travail.

La formation continue doit être de plus en plus précise et brève et être mise en place dans le cadre d'une démarche « qualité ». La formation tout au long de la vie et les opportunités offertes par la validation des acquis doivent se développer avec le souci de combiner différents modes de formation.

Echange de bonnes pratiques

Table ronde

Participaient à la table ronde :

Roger ECKER, DRH Direction régionale Lyon, GTM Construction ;

Florent GIANORDOLI, Secrétaire Général Adjoint de la Fédération régionale du BTP ;

Isabelle MAZENQ, Chargée de mission à la Direction de l'Emploi et de la Formation continue au Conseil Régional ;

Fabrice PIGNIER, Responsable emploi KSL (Koyo Steering Lyon)

I. Le dispositif ECRIN

1. Définition

Isabelle MAZENQ

La région a mis en place en juillet 2001 le programme ECRIN qui vise à accompagner les entreprises face à leurs problèmes de recrutement. C'est le constat de difficultés persistantes de recrutement en Rhône-Alpes, quel que soit le contexte économique qui a prévalu à cette initiative de la région en collaboration avec l'Etat.

L'enjeu pour les entreprises était double :

- la différence d'attractivité des entreprises pour un même métier ;
- la fidélisation des salariés face au *turn-over* résultant du déplacement des salariés vers les emplois et les conditions de travail les plus favorables.

2. Principes d'ECRIN

Le dispositif ECRIN, dispositif d'accompagnement des Entreprises pour le Conseil, le Recrutement et l'Intégration de Nouveaux salariés, entend donc répondre à ces enjeux en travaillant autour de 4 principes.

- Les entreprises ont elles aussi des solutions à apporter pour le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi en développant leur gestion des ressources humaines.
- Ce dispositif s'adresse surtout aux PME, entreprises à la fois les plus créatrices d'emploi et les moins structurées en termes de ressources humaines, et aux actifs peu qualifiés qui sont les moins armés face au chômage.
- ECRIN doit se mettre en œuvre au plus près des situations des territoires dans une approche concertée.
- Cette démarche est fondée sur un diagnostic partagé entre les partenaires.

ECRIN se traduit par l'élaboration, par des représentants de l'Etat, des partenaires sociaux et des acteurs économiques, d'un programme local de gestion des ressources humaines pour les PME de moins de 250 salariés. Il s'agit d'échanger sur les analyses réalisées par ces acteurs du réseau.

ECRIN est une démarche expérimentale proposée pour certains métiers qui semblent prioritaires.

Des plans d'action, élaborés selon les cibles, vont concerner les demandeurs d'emploi et les entreprises.

3. Trois nouveaux outils

Pour améliorer la fidélisation et la professionnalisation des salariés, la région a créé trois nouveaux outils :

- un accompagnement au recrutement et à la gestion des ressources humaines permettant un état des lieux et la mise en place de solutions dans ces domaines ;
- un accompagnement des nouveaux salariés dans leur prise de poste, en améliorant leurs conditions d'accueil et les problèmes périphériques en résultant ;
- un appui au développement des compétences de salariés nouvellement recrutés et des salariés déjà en place pour permettre des progressions internes.

La région finance en totalité les prestations proposées par les deux premiers outils et participe en cofinancement pour le troisième outil.

Mais il ne faut pas réduire ECRIN à ces trois outils puisqu'il mobilise le Service Public de l'Emploi, l'ANPE, les ASSEDIC et les entreprises.

4. Les démarches ECRIN aujourd'hui

Deux programmes locaux de gestion de ressources humaines sont en train d'être menés sur le territoire et dix programmes sont en cours d'élaboration.

5. Des actions du programme européen EQUAL

Des plans d'action ont été élaborés avec les partenaires locaux. A ce jour, une vingtaine d'entreprises ont déjà bénéficié du diagnostic et, à terme, les deux programmes locaux d'EQUAL ont pour objectif d'établir des cartographies des compétences de chacun des territoires.

II. Le secteur du BTP dans la région Rhône-Alpes

1. Informations générales

Florent GIANORDOLI

Le BTP transalpin représente 115 000 salariés, avec 10 % d'intérimaires et d'importants besoins de recrutement concernant les ouvriers. L'âge moyen des salariés dans le BTP est relativement élevé. 35 % du personnel salarié n'a pas de qualification reconnue.

Ce secteur est assez intégrateur puisque 26 000 embauches ont été réalisées en 2001, dont 15 000 personnes ne venant pas du BTP et plus de 50 % de jeunes de moins de 25 ans

2. Les métiers du BTP

Le secteur du BTP compte de nombreux métiers, mais 50 % des effectifs travaillent encore en maçonnerie et les travaux publics. La moyenne d'âge est supérieure dans la maçonnerie à celle de l'ensemble du secteur. La maçonnerie est le groupe de métiers qui pose le plus problème pour l'avenir.

III. Les difficultés de recrutement à court et moyen terme

1. Le besoin structurel de recrutements annuels jusqu'en 2007

Une projection a été réalisée sur le besoin structurel de recrutements annuels jusqu'en 2007, en s'appuyant sur des statistiques, des hypothèses économiques raisonnables et les prochains départs massifs en retraite. Le besoin de recrutement annuel de 2 800 maçons qualifiés est la priorité. Un peu plus de 4 000 personnes sont attendues sur le marché du Travail, pour 3 800 sortants de l'appareil de formation initiale.

Cette profession, qui emploie des ouvriers manuels, souffre de l'image du travail manuel. Les enjeux dans ce secteur sont donc de pouvoir faire face aux chantiers pris en charge et d'assurer la relève dans les entreprises.

2. Les enjeux conjoncturels

Notre première action menée de façon continue tend à fluidifier le marché du travail.

Un chantier est ouvert pour assouplir les formations, notamment pour adultes.

Enfin, nous travaillons toujours pour professionnaliser, avec les partenaires de l'intérim et des groupements d'employeurs, l'insertion des demandeurs d'emploi peu qualifiés.

IV. Les actions concrètes

Je cède la parole à Roger Ecker qui évoquera la fidélisation, GTM menant une politique précise dans ce domaine, dont nous souhaitons nous inspirer pour mettre au point des outils d'action.

1. Recrutement et fidélisation des salariés

Roger ECKER

GTM Construction a le souci du recrutement, en qualité et en quantité, et de la fidélisation. Un support simple nous est utile pour l'un comme pour l'autre : la cooptation. Elle nous aide pour l'embauche des ouvriers qui, malgré une connaissance de l'entreprise assez faible, ont un comportement plus fidèle, par égard pour la personne qui les a cooptés. Mais d'autres moyens existent pour recruter et fidéliser.

Nos relations avec les organismes de formation, les ANPE, les agences intérimaires nous offrent en effet d'autres pistes pour le recrutement.

Concernant les fidélisations, les entretiens de compétences permettent de préparer, de mettre en perspective le parcours professionnel des salariés et de proposer des formations qualifiantes valorisant les acquis.

Des efforts sont faits pour améliorer les conditions de travail sur les chantiers et pour veiller à ce que chacun reste dans son champ de compétences et son métier, en déléguant les corvées de nettoyage à des sociétés spécialisées.

Il s'agit de fidélisation par des méthodes autres que celle de la rémunération.

Fabrice PIGNIER

Koyo Steering Lyon compte 1 600 personnes sur la région et a mis en place des journées d'intégration et de fidélisation des salariés intérimaires, ainsi que des partenariats avec des entreprises de travail temporaire. Les intérimaires représentent 10 à 20 % de nos effectifs et constituent donc un enjeu important en termes de production puisque 95 % de ces intérimaires sont employés comme ouvriers spécialisés.

a. L'optimisation du recrutement

Nous avons fait le choix de ne pas nous focaliser sur le vivier disponible de personnels mais de nous intéresser plutôt à l'optimisation des missions une fois l'intérimaire trouvé. On ne souhaite pas non plus se heurter à l'inertie du marché de l'emploi mais insister sur des variables de l'entreprise qui touchent au quotidien. Nous acceptons une responsabilité partagée du recrutement qui nécessite une part d'intégration.

b. La connaissance des métiers

Nous avons mis en place des profils de postes destinés aux intérimaires, imagés et riches en informations pratiques précises sur le travail à fournir.

De plus, nous tâchons de recueillir le maximum de candidatures quand cela est nécessaire, lors de reprises d'activité suite à des congés par exemple, avec notamment des annonces passées par les agences d'intérim dans la presse.

c. L'optimisation de la mission

Partant du constat qu'un intérimaire arrivant sur une ligne de production pouvait se sentir « parachuté » et géré dans la masse, nous avons instauré une journée d'intégration durant laquelle l'intérimaire est pris en charge, visite le site et découvre ses conditions de travail. L'objectif est ici de faire en sorte que, le lendemain de cette première journée, l'intérimaire arrive en production déchargé de ces préoccupations matérielles et informé sur la marche de l'entreprise et les règles sur lesquelles il va être jugé. Cette journée va être professionnalisée pour devenir une journée de formation.

Un tutorat des intérimaires, détaché de toute connotation hiérarchique, est en train d'être mis en place sur les lignes de production.

Par ailleurs, lors de la prochaine intégration différée des intérimaires, les intérimaires arriveront une ou deux heures après le reste de l'équipe afin que leur supérieur hiérarchique soit plus disponible pour eux.

Enfin, l'identification du poste d'entrée des intérimaires placera les intérimaires aux postes les plus faciles à leur entrée dans l'entreprise afin de leur laisser le temps de s'adapter.

La responsabilité est aussi partagée en cas d'absence des intérimaires afin d'éviter les échecs.

d. L'optimisation des ressources

Les entreprises de travail temporaire disposent d'outils et de moyens que nous utilisons au maximum dans le cadre d'une relation commerciale. Par ailleurs, nous essayons de communiquer les prévisions de l'entreprise à 6 ou 12 mois à l'avance pour que les agences de travail temporaire puissent anticiper nos demandes et diminuer le temps de latence entre deux missions, temps préjudiciable pour nous lorsque l'intérimaire est chez un autre employeur.

e. Un partage de l'information capitalisé sur les intérimaires

Ce travail se fait au quotidien sur les échanges entre les personnes qui gèrent les intérimaires dans les agences et dans l'entreprise utilisatrice, avec pour objectif une meilleure fluidité du vivier intérimaire pour que nos agences partenaires aient une vraie lisibilité de notre système de gestion de leurs intérimaires.

f. La relation commerciale avec les agences intérimaires

La prestation des agences est évaluée selon le *turn-over*, l'absentéisme, le temps passé en recrutement. Les indicateurs sont :

- le pourcentage d'échecs avant quinze jours de mission, indicateur important compte tenu du coût de la journée d'intégration ;
- le pourcentage de demandes pourvues par rapport aux demandes exprimées ;
- les accidents du travail.

V. Questions de la salle

Francis LANRANS, API'FORM

Les entreprises de travail temporaire sont-elles prêtes à investir dans la formation, quitte à perdre rapidement cet investissement ?

Jacques SOLOVIEFF, Directeur Général du FAF.TT

Certains intérimaires formés perdent le statut d'intérimaire, parfois parce qu'ils sont intégrés dans l'entreprise. L'amélioration de la qualification par la formation est une logique gagnante pour l'ensemble de la branche, les entreprises utilisatrices et les salariés intérimaires.

Florent GIANORDOLI

Il s'agit d'une préoccupation pour toutes les entreprises. Dans le secteur du travail intérimaire, nous pouvons former des personnes et faire en sorte de les garder dans la profession, et c'est déjà beaucoup.

Partenariats et perspectives

Table ronde

Participaient à la table ronde :

Lionel LASSAGNE, Directeur du Développement économique et de l'Environnement, aéroport Lyon-Saint-Exupéry ;

Pierre-Yves MANFREDI, Chargé de mission au Syndicat National des Téléphériques de France (SNTF) ;

Nathalie PEQUIGNOT, Directrice de l'agence ANPE de Venissieux ;

Jacques SOLOVIEFF, Directeur Général du FAF.TT (Fonds d'Assurance Formation du Travail Temporaire).

I. Evolution du rôle de l'ANPE

Jean-Pierre VACHER

Qu'est-ce qui a changé concrètement ces dernières années sur le terrain ?

Nathalie PEQUIGNOT

Une agence de l'ANPE représente aujourd'hui un site de production de services où nous nous retrouvons face à des clients, qui sont les demandeurs d'emploi et les entreprises.

Les changements touchent d'abord à ce qui est fait en amont avec les territoires. Le travail du Service Public pour l'Emploi se voit sur le terrain puisque les diagnostics sont affinés au niveau local, tout comme les orientations en direction des partenariats, soit une collaboration sur chacun des territoires.

De plus, depuis deux ans, l'organisation de l'ANPE en équipes professionnelles travaillant sur les secteurs les plus dominants de leur territoire a modifié la situation.

1. La méthode des habiletés

Des entreprises ont accepté d'expérimenter les tests de la méthode des habiletés, destinés à évaluer des aptitudes et des comportements au travail pour des demandeurs non issus directement du secteur professionnel.

Dans la région stéphanoise, ces tests ont été réalisés avec succès pour recruter des chauffeurs dans le secteur du transport.

Les équipes de l'ANPE mettent progressivement en place, avec la profession, des ateliers sur les métiers, pour montrer concrètement leur représentation, avec des entrepreneurs mais aussi, à l'avenir, des demandeurs d'emploi.

2. Réactivité et capitalisation des expériences

La difficulté est de continuer d'être réactif. Or aujourd'hui les équipes sont en réseau régional avec un site qui leur permet de capitaliser ces expériences et de les multiplier.

Il faut également être préventif dès le premier contact avec l'entreprise pour identifier les risques réels de difficultés de recrutement pour pouvoir travailler le plus en amont possible.

Enfin, il convient d'être inventif.

Le travail de l'ANPE permet désormais d'offrir des services plus personnalisés, grâce à l'identification précise des interlocuteurs qui interviennent à tout moment de la vie de l'entreprise, et plus diversifiés puisqu'on permet maintenant un accès direct entre offreurs de potentiel (candidats) et chercheurs de potentiel (entreprises) via notre site Internet.

On constate une très grande évolution dans le partage des difficultés entre les différents acteurs sociaux et économiques.

II. Les clés du partenariat

Jacques SOLOVIEFF

D'une part, le FAF.TT a une vocation à innover et à faire preuve de la meilleure réactivité possible. Les évolutions du marché de l'emploi étant très rapides, les partenariats doivent suivre ce rythme.

D'autre part, nous mêlons une approche de système et une approche territoriale très fine. Le travail temporaire est installé dans des bassins d'emploi. Or un partenariat réussi commence par l'identification d'un segment de marché : un territoire géographique et des métiers. La coopération avec l'ensemble des entreprises utilisatrices et leurs représentants est une des clés du succès.

Une deuxième clé est constituée par les projets de formation en alternance, projets les mieux adaptés pour redonner confiance à des personnes éloignées de l'emploi et de la formation au travers d'un trajet de réussite. Les intérimaires qu'on interroge sur leur envie de formation répondent souvent non.

Pour qu'un partenariat réussisse, il faut y associer le Service Public de l'Emploi, les collectivités locales et territoriales et les branches professionnelles. La branche intersectorielle de travail temporaire a une place singulière dans le dispositif : elle ne fait pas office d'observatoire d'un métier particulier, mais apparaît comme un indicateur de tension efficace pour nuancer les données brutes de l'emploi.

III. La formation en alternance

Jean-Pierre VACHER

Vous évoquez l'importance de l'alternance dans l'intérim. Y a-t-il davantage de contrats de qualification dans le secteur du travail temporaire ?

Jacques SOLOVIEFF

Les contrats de qualification jeune et adulte continuent de progresser.

Deux dispositifs spécifiques complètent ces formations par alternance : le Contrat de Mission Jeunes Intérimaires (CMJI) et le Contrat de Mission Formation Insertion (CMFI), qui rencontrent un vrai succès et sont bien adaptés aux besoins de la profession.

L'alternance est pour nous un enjeu majeur car il se développe beaucoup dans l'intérim et sollicite différents acteurs.

Les équipementiers automobiles ont du mal à trouver des personnes qualifiées. C'est pourquoi, ils ont l'habitude de travailler avec une entreprise de travail temporaire pour faire venir des jeunes.

Il est possible de mieux utiliser ce dispositif en allongeant les durées de formations, en faisant déboucher les demandes des jeunes sur un diplôme, en garantissant aux jeunes intérimaires (souvent indépendants) des ressources d'un niveau suffisant.

Des structures performantes existent pour la formation en alternance avec un apport financier du FAF.TT et de la région, une sélection en commun ANPE-entreprises-SETT, un organisme de formations centré sur la présentation des métiers et un public parfaitement mixte avec 100 % d'insertion professionnelle.

Nous avons expérimenté la validation des acquis sur des intérimaires qui avaient au moins un an d'ancienneté. Il s'avère que celle-ci n'est pas suffisamment réactive pour pouvoir être massivement mise en œuvre.

IV. L'emploi sur les plates-formes aéroportuaires

Lionel LASSAGNE

L'aéroport Lyon-Saint-Exupéry représente un des premiers bassins d'emploi de Rhône-Alpes avec 5 300 personnes sur le site, regroupées au sein de 200 entreprises environ. En général, mille emplois sont créés par million de passagers supplémentaires. La croissance annuelle de cet aéroport en nombre de passager est de 5 %, soit un très fort potentiel pour les 10 à 15 prochaines années.

1. Le programme SATO Emploi

Face à cette offre et cette demande d'emplois sur l'aéroport, nous avons créé en 1996, en partenariat avec l'ANPE, un dispositif qui regroupe l'ensemble des offres d'emploi sur le site. Celles-ci sont diffusées durant huit jours aux communes riveraines. Cette mesure vise à partager la richesse « en bons voisins » et à répondre aux difficultés de recrutement.

2. Bilan du dispositif d'emploi mis en place

La première année, en 1997, 232 emplois ont été pourvus et 583 l'année dernière. La moitié de ces effectifs étaient en CDD et l'autre en CDI.

Depuis quelques années, des agences d'intérim se sont installées sur le site. Le bilan est plutôt positif dans la mesure où une certaine complémentarité s'est créée entre SATO Emploi, notre dispositif, et celles-ci.

Les agences d'intérim du site nous permettent de faire preuve, pour les entreprises du site, de la réactivité et de la flexibilité nécessaires au fonctionnement de l'aéroport.

Par ailleurs, elles prennent en charge les démarches administratives exigées pour les déplacements en zone réservée. Cela constitue une spécificité et un service particulièrement apprécié par les entreprises.

De plus, les agences d'intérim et nos services ont permis de développer une certaine expertise qui permet de repérer plus rapidement les bons profils et d'assurer des mini-formations.

L'entreprise reçoit donc des agents intérimaires capables de travailler tout de suite en zone réservée et connaissant les règles de sécurité.

L'avenir du dispositif SATO Emploi est dans la formation. Nous comptons beaucoup sur l'ANPE et la région Rhône-Alpes pour développer sur le site de l'aéroport des formations liées à notre activité.

V. La situation de l'emploi au Syndicat National des Téléphériques de France (SNTF)

Pierre Yves MANFREDI

Nous avons été invités à débattre parmi vous en tant que contre-exemple puisque nous ne connaissons pas de difficultés de recrutement.

1. Présentation du SNTF

Le Syndicat National des Téléphériques de France représente la chambre syndicale des exploitants de remontées mécaniques et domaines skiables français. Nous fédérons 95 % des entreprises de la profession de tous les massifs français, c'est-à-dire 20 000 salariés, dont 75 % en Rhône-Alpes.

2. L'absence de difficultés de recrutement

Si le SNTF ne connaît pas de difficultés de recrutement, c'est d'abord qu'il bénéficie de cadres de travail agréables et de professions intéressantes.

Depuis de nombreuses années, nous avons mis en place des formations propres à nos métiers et des examens professionnels qui, pour certains, remontent à plus de trente ans.

Par ailleurs, nous comptons 5 000 permanents et 15 000 saisonniers sur toute la France. Or nous avons la chance de pouvoir faire appel, pour les saisonniers, soit à une population locale qui a d'autres activités le reste du temps, soit à des jeunes qui apprécieront de venir passer quelques saisons en montagne. Ces deux viviers de recrutement nous sont très favorables.

Notre convention collective garantit la priorité et la reconduction des contrats des saisonniers d'une saison à l'autre. Toutes les branches du tourisme ne proposent pas ce type de partenariat entre salariés et employeurs qui permet une professionnalisation des saisonniers autour des notions d'accueil et de sécurité.

Les rémunérations jouent également un rôle important dans l'absence de difficultés de recrutement. A titre d'exemple, les pisteurs-secouristes gagnent environ 2 300 euros par mois pendant la saison.

Plusieurs partenariats ont été mis en place :

- avec les mairies, les écoles de ski, les magasins de sport, les hébergeurs ;
- avec les organismes de formation, privés ou publics ;
- avec le travail temporaire, à l'occasion de pics d'activité.

Conclusion

Pierre FONLUPT
Vice-président du SETT

Cette manifestation m'a enthousiasmé pour deux raisons : d'une part, pour s'être attachée à des questions concrètes, de proximité, d'actions locales ; d'autre part, pour avoir fait entendre une forte volonté de s'investir collectivement.

Nous constatons que le Conseil Régional s'investit à travers un programme, que l'ANPE se présente dans sa dimension d'entreprise de services et que la Chambre de Commerce remplit son rôle en termes de formation. Ces évolutions constituent une dynamique partenariale et positive de la part des institutionnels.

Le secteur du BTP, cherchant une meilleure attractivité pour résoudre les problèmes de recrutement qu'il connaît, se mobilise concrètement pour apporter des réponses de terrain à une problématique qui les empêche de se développer.

La société Koyo nous a indiqué utiliser énormément le travail temporaire mais dans un cadre suffisamment élaboré pour que cette utilisation de l'intérim soit constructive, efficace, en accueillant, en formant et en intégrant.

Ainsi, c'est le partenariat entre ces trois domaines, (les institutionnels, la branche et l'entreprise) qui conduit aux résultats les plus probants, comme en témoigne l'expérience du programme SATO Emploi à l'aéroport Lyon-Saint-Exupéry.

Un problème est néanmoins apparu. Nous parvenons à développer la formation, la souplesse et l'alternance mais nous butons parfois sur la problématique de la mobilité géographique.

Par ailleurs, ce ne sont pas là les seuls sujets sur lesquels nous nous mobilisons en matière d'emploi. Nous venons, par exemple, de signer un accord avec la Préfecture de Paris pour lutter contre le travail clandestin.

Au-delà de ces questions, les problèmes de sécurité nous occupent également beaucoup.

Je voudrais terminer sur quelques chiffres. Nous avons observé avec Christian Ville la tertiarisation de l'économie. La part de l'industrie ne cesse de décroître tandis que la part des services augmente. Or plus nous nous dirigeons vers une société de services, plus nous devons nous rajouter aux notions de savoir-faire, de compétence et de technique et une dimension comportementale. Une profession comme la nôtre doit réfléchir à cette question du « savoir-être ».

Nous assistons aujourd'hui à un accroissement des qualifications et à un transfert des postes d'ouvriers vers des postes d'employés, qui s'expliquent par le phénomène de tertiarisation. Il nous faut anticiper cette évolution en termes de formations.