

# Les difficultés de recrutement des entreprises en Loir-et-Cher

## Résumé

-

Octobre 1999

Cette étude a été réalisée avec le concours financier du  
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

Le document complet (150 p.) est disponible sur simple demande auprès  
des services de l'Observatoire de l'Economie et des Territoires de Loir-et-Cher,  
1 avenue de la Butte - 41 000 Blois - Tél : 02 54 42 39 72 - Fax : 02 54 42 42 48

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE</b> .....	7
<b>L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET LES BESOINS EN QUALIFICATION</b> .....	9
<b>1 - L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI</b> .....	9
a - La structure de l'emploi sur le Loir-et-Cher .....	9
b - L'évolution quantitative des emplois .....	9
c - L'évolution qualitative des emplois .....	9
d - Les besoins en emploi des entreprises de l'industrie dans les douze mois précédant l'enquête ..	10
La description des emplois .....	10
Les emplois industriels les plus sensibles en matière de recrutement .....	10
e - Les besoins en emploi des entreprises du bâtiment dans les douze mois précédant l'enquête ..	11
La description des emplois .....	11
Les emplois du bâtiment les plus sensibles en matière de recrutement .....	12
<b>2 - LA QUALIFICATION DES EMPLOIS</b> .....	13
a - Les qualifications et les diplômes les plus recherchés .....	13
b - L'évolution de la demande de qualification .....	14
<b>3 - LA QUESTION DE L'ADÉQUATION OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOI</b> .....	14
a - L'appareil de formation continue .....	14
b - La formation par apprentissage dans les métiers de l'industrie .....	15
c - Les formations du BTP en région Centre .....	16
d - La formation par apprentissage dans les métiers du bâtiment .....	16
e - La formation des demandeurs d'emploi .....	17
f - Les différents profils des demandeurs d'emploi .....	17
<b>LES MODALITÉS DE MISE EN RELATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI</b> .....	19
<b>1 - LA GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE</b> .....	19
a - Le recours à l'intérim .....	19
b - La nature des contrats de travail .....	19
c - La gestion prévisionnelle de l'emploi .....	19

<b>2 - LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES</b> .....	20
a - L'origine des salariés recrutés .....	20
b - Les modes de recrutement .....	20
c - Les critères de recrutement .....	20
<b>3 - LE COMPORTEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI</b> .....	21
a - L'image des métiers .....	21
b - Le travail perçu comme un échange économique .....	21
c - Le non-emploi : un choix stratégique ou la conséquence de l'exclusion .....	22
<b>LA CONTRIBUTION DES ACTEURS A LA DYNAMIQUE DU MARCHE DU TRAVAIL</b> .....	23
<b>1 - LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES ET LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS</b> .....	23
a - Les caractéristiques communes des entreprises ayant des difficultés de recrutement ..	23
Les caractéristiques communes des entreprises de l'industrie .....	23
Les caractéristiques communes des entreprises du bâtiment .....	25
b - Synthèse : l'analyse des dysfonctionnements du système local de l'emploi, les différentes sources de difficultés .....	27
<b>2 - LES STRATÉGIES DE FORMATION DES ENTREPRISES</b> .....	30
a - La politique de formation des entreprises .....	30
La politique de formation des entreprises de l'industrie .....	30
La politique de formation des entreprises du bâtiment .....	30
b - La politique d'insertion des jeunes .....	31
La politique d'insertion des jeunes dans les entreprises de l'industrie .....	31
La politique d'insertion des jeunes dans les entreprises du bâtiment .....	31
<b>3 - LES STRATÉGIES DE COLLABORATION ET L'EFFICACITÉ DES PARTENARIATS</b> .....	31
a - Les points de vue des acteurs intervenant sur le marché du travail .....	31
b - Les modalités de renouvellement de la main d'œuvre .....	33
c - Les différentes modalités de construction des compétences .....	33
d - Le rôle des intermédiaires de l'emploi .....	34
<b>SYNTHESE SUR LES PISTES D'ACTION ET DE REFLEXION</b> .....	37



# INTRODUCTION

**L**e chômage en France reste aujourd'hui à un niveau très élevé. C'est plus de 11,3 % de la population active qui se trouvent sans emploi. Avec 11 650 chômeurs à la fin juin 1999 et un taux de chômage de 10,2 %, le Loir-et-Cher connaît une situation comparable à la moyenne nationale.

Le paradoxe est que parallèlement à cette pénurie d'offre d'emploi proposée par les entreprises existe une pénurie de demande d'emploi. Les dirigeants d'entreprise font très fréquemment état des difficultés qu'ils rencontrent pour recruter du personnel correspondant au profil recherché.

La décision d'entreprendre une étude sur les difficultés de recrutement des entreprises a été prise en octobre 1998 à la suite des résultats de l'enquête annuelle de " conjoncture sociale " réalisée auprès d'un échantillon représentatif de 120 entreprises ou établissements de plus de 10 salariés, comprenant un effectif total de 6 774 salariés.

La reprise de l'activité constatée par le " Baromètre " a provoqué des tensions sur le marché du travail. Lors de l'enquête en 1998, sept responsables sur dix ont déclaré avoir rencontré des difficultés à recruter du personnel pour certaines fonctions. Ils n'étaient qu'un sur deux en 1997.

Ces tensions sur le marché du travail semblent plus aiguës au moment des phases de reprise de l'activité et de l'emploi. Elles sont encore plus marquées pour certains postes, les ouvriers qualifiés restant les plus recherchés. Des études récentes<sup>1</sup> laissent à penser que ce

phénomène touche plus particulièrement l'industrie et le bâtiment.

De nombreux facteurs interviennent très certainement dans ces difficultés de recrutement. Nous analyserons les principaux : la pénurie de main d'œuvre ou le manque de formés dans certains métiers, le décalage entre la qualification des actifs et le profil des postes, l'éloignement géographique entre le domicile des demandeurs d'emploi et l'implantation des entreprises, le comportement des demandeurs d'emploi, les pratiques de recrutement et les niveaux d'exigence des employeurs.

Nous faisons l'hypothèse que les problèmes liés à l'embauche résultent d'un système de tensions plurielles et cumulatives.

Notre étude porte sur les secteurs de l'industrie et du bâtiment. Le recueil de données s'appuie sur plusieurs méthodes : l'exploitation d'éléments statistiques (sur la structure des emplois, sur les demandes et les offres d'emploi, etc. ), une enquête par questionnaire auprès d'entreprises de l'industrie et du bâtiment, des entretiens avec les intermédiaires de l'emploi (agences intérimaires, ANPE, PAIO) et les représentants du système de formation.

1 Voir à ce sujet les articles de B. HENRY, V. MERLE et N. WEIL, 1991, " Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi ", *Travail et Emploi*, n° 49, pp. 4-19, M. HUET, 1991, " Difficultés de recrutement des entreprises : un phénomène complexe nécessitant des interventions diversifiées du S.P.E. ", *Echange Travail*, n° 47, pp. 35-38 ; C. DEBAISIEUX, 1998, " Développement des compétences et stratégies des entreprises face aux pénuries de qualification ", in STANKIEWICZ F. (Dir), " Travail, compétences et adaptabilité ", L'Harmattan, Dossiers sciences humaines et sociales, pp. 79-105 ; A. du CREST, 1998, " Une situation paradoxale. Les difficultés de recrutement en situation de chômage ", Observatoire Régional de l'Emploi et de la Formation, pp. 1-20 : 4 ; \*\*\*, 1999, " Pourquoi les entreprises ont du mal à embaucher ", *Le Moniteur*, n° 4979, 30 avril, pp. 34-38.



# LES CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES AYANT PARTICIPE A L'ENQUETE

Une enquête par questionnaire a été réalisée auprès d'entreprises du Loir-et-Cher. Les questions se sont organisées autour de 5 axes :

- la structure des emplois de l'entreprise,
- la nature des emplois,
- les pratiques de recrutement,
- les difficultés rencontrées lors des recrutements,
- la politique interne de formation.

Cent dix entreprises de l'industrie ont été sollicitées et 88 (soit 80 %) ont accepté de nous répondre. Elles regroupent 17 014 salariés, soit plus de 92 % de l'effectif des entreprises de plus de vingt salariés des secteurs représentés.

Pour le bâtiment, 114 établissements ont été contactés et 93 (soit 82 %) ont répondu à nos questions. Ils emploient 2 000 salariés, soit 74 % des effectifs des entreprises de plus de dix salariés.

A la question "Avez-vous eu des difficultés pour au moins un poste dans la procédure de recrutement ?", 38 entreprises de l'industrie ont répondu oui, 47 ont répondu non et 3 n'ont pas répondu. Parmi ces dernières, 2 n'ont pas été au bout du questionnaire et une n'a pas connu de recrutement dans les 12 derniers mois. Nous mènerons notre analyse sur les 85 entreprises ayant répondu à cette question.

Soixante-quinze entreprises du bâtiment ont cherché à embaucher du personnel au cours

des douze mois précédant l'enquête et 18 n'ont pas eu besoin de recruter. Sur les 75 entreprises, 29 ont rencontré des difficultés (soit 39 % des entreprises ayant embauché) et 46 n'ont pas eu de problème particulier (soit 61 %).

Dans une perspective comparative, nous distinguerons plusieurs types d'entreprises :

- les entreprises de type I qui déclarent avoir rencontré des difficultés de recrutement,
- les entreprises de type II qui disent ne pas avoir eu de problème pour embaucher du personnel,
- pour le bâtiment, il convient d'ajouter les établissements de type III qui n'ont pas fait de recrutement dans les douze mois précédant notre enquête.

La confrontation des résultats de l'enquête fait apparaître des points communs entre les secteurs de l'industrie et du bâtiment :

- Le taux de réponse élevé, l'intérêt exprimé par les employeurs au moment de l'enquête téléphonique sont révélateurs de l'importance du recrutement et des enjeux qu'il recouvre.
- La quasi-totalité des établissements de l'industrie et 81 % des entreprises du bâtiment ont cherché à embaucher pendant les douze mois précédant l'enquête. Même si le secteur du bâtiment se distingue par une représentation plus forte d'établissements n'ayant pas procédé à des recrutements, il reste que la recherche et la sélection de nouveaux salariés mobilisent fortement les employeurs.

- Le recrutement pose fréquemment un réel problème : 45 % des entreprises industrielles et 39 % des entreprises du bâtiment qui ont cherché à recruter ont rencontré des difficultés.

- Les entreprises de l'industrie épargnées par les problèmes de recrutement sont majoritaires (55 %). Elles sont toutefois 35 % à avoir connu des difficultés dans le passé et 63 % sont réservées ou inquiètes sur leurs futures embauches.

- Dans le bâtiment, la moitié des entreprises appartiennent au type II. Parmi celles-ci, une sur quatre a dû faire face à des difficultés de recrutement dans le passé et 83 % expriment des réserves ou des inquiétudes sur leurs embauches à venir.

Nous avons cherché à savoir si l'ampleur des difficultés de recrutement variait en fonction des caractéristiques objectives des entreprises : le secteur d'activité, la localisation ou la taille. Pour les entreprises de l'industrie comme pour celles du bâtiment, on ne trouve pas de différence significative en fonction des secteurs d'activité.

En revanche, les établissements rencontrent plus de difficultés de recrutement quand ils sont implantés en milieu rural<sup>2</sup> ou sur le bassin d'emploi de Vendôme. Ces deux facteurs ont des effets cumulatifs : la plus forte proportion d'entreprises de type I est située dans les zones rurales du Vendômois. Ce résultat se vérifie pour l'industrie et pour le bâtiment.

Sur le bassin d'emploi de Romorantin, on note une distinction nette entre l'industrie qui est relativement préservée des problèmes de recrutement et le bâtiment qui est confronté à des difficultés plus importantes.

Même si les résultats du questionnaire ne permettent pas d'être catégorique sur ce point, on peut avancer que les petites entreprises

sont plus exposées aux problèmes de recrutement. (Cette information a d'ailleurs été confirmée par notre enquête auprès des intermédiaires de l'emploi).

---

<sup>2</sup> Sont localisées en milieu rural toutes les entreprises qui n'appartiennent pas à la première couronne des chefs-lieux d'arrondissement du département.

# L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI ET LES BESOINS EN QUALIFICATION

## 1 - L'ÉVOLUTION DE L'EMPLOI

**L**a modernisation des entreprises provoque une modification du contenu et de la structure des emplois. Les postes non qualifiés sont progressivement remplacés par des postes qualifiés. L'évolution de la demande de travail concerne aussi bien les ouvriers que les techniciens. Elle contribue à créer des situations de tension au moment des recrutements.

### a - La structure de l'emploi sur le Loir-et-Cher

**L**es ouvriers correspondent à une part importante de l'emploi industriel (69 %). Les ouvriers non qualifiés sont encore très représentés (26,9 % de l'emploi total). Il s'agit là d'une caractéristique locale. Le taux de qualification ouvrière<sup>3</sup> est en moyenne plus faible sur le Loir-et-Cher (61 %) que sur la région Centre (65 % fin 1994).

Les entreprises du bâtiment se caractérisent par une forte proportion des emplois d'ouvriers, et notamment d'ouvriers qualifiés. Avec 75,9 % d'emplois ouvriers, le bâtiment reste très largement ouvert à cette catégorie professionnelle. Près de sept emplois sur dix correspondent à des niveaux d'ouvriers qualifiés. Le taux de qualification ouvrière est plus élevé dans le bâtiment que dans l'industrie. Il atteint 89,6 % dans le Loir-et-Cher et est supérieur à la moyenne régionale (85 % en 1997).

### b - L'évolution quantitative des emplois

**L**es indicateurs statistiques (nationaux, régionaux et départementaux) montrent que les effectifs salariés de l'industrie et du bâtiment ont sensiblement diminué au cours de ces dernières années. Sur le Loir-et-Cher, seule l'industrie automobile a bénéficié d'une croissance de l'emploi.

Les réponses des employeurs que nous avons interrogés vont à l'encontre de ces indicateurs économiques. La moitié des entreprises envisagent une augmentation des emplois ouvriers et celles qui font des prévisions à la baisse sont rares. Dans un contexte d'augmentation ou de stabilité du nombre d'emplois, la question du recrutement va donc se poser avec acuité soit pour répondre à des créations de poste, soit pour remplacer des salariés.

### c - L'évolution qualitative des emplois

**L**es postes d'ouvriers dans l'industrie et le bâtiment requièrent de plus en plus d'autonomie, de polyvalence, de sens de l'initiative et de capacités à travailler en équipe. La demande de qualification est globalement plus forte, ce qui contribue à accroître les problèmes de recrutement. Les entreprises qui ont des difficultés liées à l'embauche répondent plus fréquemment qu'elles ont des compétences spécifiques, ce qui les amène vraisemblablement à exiger que les candidats

<sup>3</sup> Le taux de qualification ouvrière est le rapport entre le nombre d'ouvriers qualifiés sur l'emploi total (hors stagiaires et apprentis).

possèdent des savoir-faire particuliers, plus rares sur le marché du travail.

#### **d - Les besoins en emploi des entreprises de l'industrie dans les douze mois précédant l'enquête**

La description des emplois

**P**lus de huit entreprises sur dix ont cherché à pourvoir des postes en production. Les entreprises de type I ont principalement essayé de pourvoir des postes de techniciens et d'ouvriers qualifiés (régleurs, chaudronniers, métalliers, tôliers, serruriers, soudeurs, tourneurs, fraiseurs). Le besoin est très important pour les emplois de régleurs.

La définition des profils de techniciens est large puisqu'elle peut concerner des candidats sans expérience, d'un niveau CAP, baccalauréat, BTS ou ingénieur. Toutefois, on note que les exigences sont plus élevées lorsque les techniciens sont appelés à travailler sur des fonctions connexes à la fabrication (bureau d'étude, méthode...).

Les emplois d'ouvriers qualifiés sont proposés à des personnes titulaires de CAP ou de baccalauréats professionnels, à des salariés expérimentés mais aussi à des candidats dépourvus de diplôme.

Dans l'ensemble des entreprises de type I, les difficultés éprouvées sont liées aux profils des candidats. Les employeurs regrettent surtout que les postulants n'aient pas la compétence requise ou soient insuffisamment motivés. Enfin, ils se plaignent de leur manque d'expérience. Ils remarquent également que les candidats n'ont pas les "*caractéristiques*" adaptées ("*pas les qualités requises*", "*pas adapté*", problème "*d'état d'esprit*").

Pour certains postes, les employeurs pensent qu'il n'existe pas de formation dispensée par

le système scolaire ou que celle-ci n'est pas adaptée au métier.

A 62 % les chefs d'entreprise estiment également que les difficultés de recrutement trouvent une explication dans les caractéristiques du poste. Ils mettent autant en avant la spécificité du travail que la faible valorisation de l'emploi industriel. Ils insistent sur le fait que le travail manuel est à la fois méconnu et peu reconnu.

Les entreprises de type II ont proposé sur le marché du travail de très nombreux postes de production (opérateurs, agents de production, etc.). Le résultat est cependant à relativiser puisqu'une entreprise nouvellement créée a proposé à elle seule 80 emplois.

Les niveaux de qualification correspondant à ces emplois sont divers. Ils vont du CAP au BTS. Plusieurs postes requièrent simplement de l'expérience professionnelle, sans précision sur le diplôme.

Les employeurs ont également recherché des ouvriers qualifiés et ont eu une forte demande pour les qualifications de soudeurs.

La satisfaction des entreprises provient à 61 % de la qualification du candidat retenu au regard du poste puis à 28 % de sa motivation. Le critère d'expérience professionnelle n'est que très faiblement exprimé.

Les emplois industriels les plus sensibles en matière de recrutement

**U**ne dizaine d'entreprises appartenant à la catégorie de type II dit n'avoir aucun emploi " sensible ". A l'inverse, quelques entreprises de type I affirment rencontrer des difficultés sur l'ensemble de leurs postes.

Les entreprises de type I citent plus fréquemment des emplois spécialisés (boucher, ébarbage, contrôle radio...) ou des fonctions précises. Lorsque les entreprises de type II

disent rechercher des techniciens d'atelier, les entreprises de type I définissent un profil plus pointu et sont intéressées par des techniciens robotique, techniciens automatisme, techniciens GPAO, etc.

Dans les deux catégories d'entreprises, les métiers les plus recherchés sont les régleurs sur machines, sur presse ou sur des ensembles automatisés. Viennent ensuite des métiers traditionnels de la mécanique générale (tourneur, fraiseur, métallier, soudeur...) avec une difficulté particulière autour de l'apprentissage de la commande numérique. Les entreprises recherchent également des commerciaux et des techniciens.

Les conseillers de l'ANPE ont relevé une forte demande pour des emplois de soudeurs, chaudronniers, tourneurs - fraiseurs, traditionnels ou sur commande numérique. Les formations souhaitées pour pourvoir ces postes sont exclusivement des CAP. Le niveau suffit la plupart du temps. Les entreprises réclament parfois une expérience significative en plus du diplôme ou du niveau de formation. Il n'y a pas de surqualification des postes car les chefs d'entreprise " *ne peuvent pas se le permettre* ". Cependant il arrive que les entreprises recherchent des personnes diplômées pour des postes d'ouvriers non qualifiés.

Quand les entreprises recherchent des opérateurs de production qui travaillent à la chaîne, elles demandent de plus en plus des salariés qui ont un CAP, quelle que soit la spécialité du diplôme. Le CAP est dans ce cas perçu comme garantissant un niveau de base.

Le travail sur les lignes de production est devenu plus exigeant. Les salariés doivent savoir lire et comprendre des consignes, ils doivent respecter des procédures de qualité et remplir des dossiers de suivi. Pour réaliser ces tâches, les entreprises demandent un minimum de formation qui offre aussi des possibi-

lités d'évolution professionnelle.

Dans les agences de travail temporaire, les métiers difficiles à pourvoir sont souvent les mêmes que ceux répertoriés par l'ANPE. En font partie l'ensemble des qualifications et des métiers relatifs à la mécanique générale (usinage, montage, maintenance). Les personnes de niveau CAP / BEP arrivent à trouver du travail mais ce niveau peut être insuffisant, notamment dans les petites entreprises où l'on fabrique de petites séries et où l'on demande aux ouvriers de savoir régler leur machine. Dans ce cas, le CAP ou le BEP ne sont recherchés que s'ils ont été complétés par une mention complémentaire. Les petites entreprises ont plus de mal à trouver du personnel, d'autant qu'elles offrent des salaires moins attractifs.

Les difficultés existent également sur les postes d'opérateurs ou de conducteurs de ligne. Il s'agit là de trouver des personnes qui ont une connaissance technique (une base mécanique) pour des emplois peu qualifiés sur chaîne de production aussi bien en agro-alimentaire ou en industrie pharmaceutique. Elles doivent être capables de se charger de l'alimentation, du réglage de la machine, de la sortie en bout de ligne, etc.

Il existe des métiers pour lesquels la pénurie est permanente : les techniciens de maintenance, les dessinateurs industriels ou les tourneurs fraiseurs.

## e - Les besoins en emploi des entreprises du bâtiment dans les douze mois précédant l'enquête

La description des emplois

**S**ur 75 entreprises ayant souhaité recruter, 72 ont cherché à pourvoir des postes d'ouvriers. Tous les établissements de type I ont eu à recruter sur des postes d'ouvriers.

Les entreprises de type I ont essayé de pourvoir de nombreux postes de maçons. Les demandes ont également été importantes pour des ouvriers qualifiés. Les employeurs ont recherché par ailleurs des ouvriers de métier (menuisiers, plâtriers) ayant obligatoirement atteint un niveau CAP.

On peut distinguer :

- les postes proposés en grand nombre pour lesquels l'exigence de qualification n'est pas très élevée. C'est le cas pour les maçons ;
- les postes qui nécessitent soit une qualification scolaire, professionnelle, soit une expérience. Il s'agit par exemple des emplois de couvreurs, de plombiers-chauffagistes ;
- les postes qui sont à pourvoir par des personnes de niveau CAP. On peut citer les menuisiers, plâtriers, maquettistes, métreurs.

On note qu'il n'y a pas de surqualification des postes.

Dans 83 % des cas, les employeurs estiment que les difficultés de recrutement proviennent du profil des candidats. Selon eux, le problème repose en premier lieu sur un déficit de compétences. Dans une moindre mesure, il est lié à la motivation insuffisante des personnes et au manque de candidats.

La moitié des employeurs considèrent que les caractéristiques du poste offert ont été un frein. La faible valorisation du travail proposé a, le plus souvent, été un facteur dissuasif. Dans des proportions plus faibles, le niveau de salaire et la pénibilité du poste ont également constitué des obstacles au recrutement. Ces résultats informent sur les problèmes particuliers du secteur du bâtiment qui pâtit d'un manque d'attractivité. Les employeurs ne sont pas seulement confrontés à une pénurie de qualifications. Ils éprouvent aussi des difficultés pour trouver des salariés acceptant les

conditions de travail et de rémunération.

Dans les entreprises de type II, les besoins sont importants pour les emplois de maçons. Les ouvriers qualifiés sont également très recherchés. Les entreprises de type II se caractérisent par une demande plus forte pour des fonctions de manœuvres ou d'ouvriers non-spécialisés. Elles sont globalement moins exigeantes sur le niveau de diplôme des ouvriers et attachent plus d'importance à l'expérience. Par comparaison avec les entreprises de type I, elles demandent moins fréquemment un niveau CAP.

La satisfaction des employeurs de type II provient à 70 % de la qualification des candidats et à 43 % de leur motivation. Ils s'expriment relativement peu sur le critère d'expérience professionnelle.

La synthèse des réponses données par les employeurs de type I et II permet d'identifier les métiers les plus recherchés :

- maçon : 34 postes à pourvoir sur l'ensemble des entreprises,
- ouvrier qualifié (sans précision sur la spécialité) : 21 postes,
- manœuvre ou ouvrier non-spécialisé : 15 postes,
- plâtrier : 9 postes,
- menuisier : 8 postes,
- couvreur : 6 postes,
- plombier-chauffagiste : 6 postes.

Le nombre total de ces postes s'élève à 99, soit 68 % des emplois offerts.

Les emplois du bâtiment les plus sensibles en matière de recrutement

**S**i l'on considère l'ensemble des entreprises, les postes les plus difficiles à pourvoir sont ceux de maçons, de plombiers - chauffagistes et de charpentiers - couvreurs. Les recherches se concentrent sur les emplois ouvriers puis, beaucoup plus faiblement, sur

les fonctions de techniciens et d'encadrement intermédiaire.

Cependant les postes d'ouvriers sont identifiés avec plus de précision par les entreprises de type I. Ces dernières énoncent plus facilement un nom de métier. Leurs réponses peuvent être révélatrices de craintes de pénurie. Les établissements de type II s'inquiètent du manque d'ouvriers qualifiés. Pour eux, les difficultés seraient plus dues à un manque de qualification qu'à une réelle pénurie. Par exemple, le problème est moins de trouver des menuisiers que des menuisiers suffisamment qualifiés.

Les entreprises de type III sont peu enclines à se prononcer sur cette question. N'ayant pas effectué de recrutement, elles se sentent peu concernées par les tensions existant sur le marché du travail. Elles semblent être en retrait vis-à-vis des différentes questions touchant à l'emploi.

Les intermédiaires de l'emploi, ANPE et agences intérimaires, s'accordent pour reconnaître que le secteur du bâtiment est particulièrement exposé aux difficultés de recrutement.

Pour les conseillers de l'ANPE, ce sont surtout les métiers de maçons qui sont touchés par la pénurie. Sur l'arrondissement de Blois, pour les cinq premiers mois de l'année 1999, 40 % des offres d'emplois dans le bâtiment concernaient des postes de maçons. Les difficultés sont également importantes pour les emplois de peintres et de plombiers-chauffagistes.

Dans le bâtiment, la majorité des métiers exigent une compétence technique. Les employeurs demandent que les candidats soient qualifiés et autonomes. Ils ne peuvent pas recruter des manœuvres ou des personnes sans qualification. Si les salariés ont de l'expérience, le diplôme importe peu. Ils doivent être immédiatement opérationnels et savoir

travailler seuls : l'expérience professionnelle apparaît comme une garantie car elle permet généralement d'acquérir ces qualités. Les employeurs recherchent de " bons niveaux ", de " bons professionnels " qui ont de l'expérience. Ils ont besoin de salariés qualifiés. La possession du CAP n'est pas une condition prépondérante. En revanche, les qualités comportementales constituent un critère de recrutement important : les candidats doivent être " motivés ", " courageux et sérieux ".

Les professionnels des agences intérimaires ont souligné que tous les emplois du bâtiment étaient difficiles à pourvoir. Ils ne parviennent pas toujours à donner satisfaction aux employeurs qui les sollicitent. Les difficultés les plus aiguës concernent là encore les emplois de maçons, " *Il n'y en a plus* ". Les demandes des employeurs pour les postes de manœuvre sont peu nombreuses. Pourtant, de nombreux jeunes se présentent à l'agence et veulent s'inscrire comme maçons, mais ils n'ont pas la compétence adéquate et ne pourraient occuper que des postes de manœuvre. Ils n'intéressent pas les entreprises qui recherchent du personnel qualifié. Même si les qualités personnelles et l'expérience professionnelle peuvent compenser une absence de diplôme, les employeurs du bâtiment demandent de plus en plus un niveau CAP - BEP.

Les témoignages des intermédiaires de l'emploi indiquent qu'il n'y a pas de surqualification des postes.

## 2 - LA QUALIFICATION DES EMPLOIS

### a - Les qualifications et les diplômes les plus recherchés

Dans l'industrie

**L**e CAP est souvent nommé en premier par les deux catégories d'entreprises. Il est

exprimé en niveau souhaité plutôt qu'en diplôme acquis. Il fait référence au niveau requis pour les postes en production (ou "en atelier"). Cependant pour les entreprises ayant des difficultés, le Baccalauréat Professionnel est cité pour les postes en production alors qu'il correspond à des postes de techniciens, de bureau d'étude ou d'ouvriers très qualifiés (régleurs...) pour l'autre catégorie.

Les entreprises déclinent plus volontiers la spécialité du diplôme que le niveau requis. La question portait sur les diplômes et les employeurs ont répondu en citant des métiers. Les classifications scolaires (CAP, BEP, BTS...) ne sont pas absentes mais elles n'apparaissent qu'en filigrane et elles sont rarement exprimées explicitement.

Les formations recherchées concernent le secteur de la mécanique générale (l'ensemble des spécialités de la "productique"), de l'électrotechnique et les diplômes relatifs aux emplois de techniciens.

Dans le bâtiment

**Q**uel que soit le type d'entreprise, les CAP et BEP restent une référence incontournable de la qualification professionnelle. Les résultats traduisent également le bon positionnement des formations de niveau IV dans un nombre significatif d'établissements.

Les formations les plus recherchées correspondent aux activités traditionnelles et ouvrières du bâtiment. Les fonctions de maçons, menuisiers ou charpentiers sont appréhendées soit à partir d'un diplôme de niveau V, soit à partir d'un métier. Dans le bâtiment, la qualification professionnelle, la maîtrise d'un métier comptent autant, sinon plus, que la possession d'un diplôme. Il n'y a que pour les emplois de la plomberie ou du chauffage que le diplôme, CAP ou BEP, est systématiquement mentionné.

## **b - L'évolution de la demande de qualification**

**I**l ressort de notre étude que les niveaux CAP et BEP restent recherchés par les entreprises de l'industrie et du bâtiment. Ils constituent la base de la qualification professionnelle, notamment dans le bâtiment.

Cependant, pour un poste, une fonction ou une activité donnés, il y a plusieurs manières d'exprimer un besoin en main d'œuvre. Il n'y a pas de relation stricte entre l'emploi offert et la qualification demandée. Les exigences des entreprises ne se limitent pas au niveau scolaire. De nombreux employeurs ont également des attentes sur l'expérience et sur les qualités personnelles des candidats. Les salariés doivent à la fois mettre en œuvre des connaissances techniques et des aptitudes cognitives. L'évolution du contenu des emplois requiert plus d'adaptabilité et d'autonomie, ce qui a des répercussions sur les qualifications attendues par les entreprises.

Les difficultés de recrutement ne tiennent pas à une surqualification des postes, mais plutôt à une modification qualitative des attentes des employeurs et des capacités requises dans l'exercice du travail. Les entreprises ayant les exigences les plus fortes et les plus spécifiques rencontrent des problèmes pour trouver les salariés adéquats.

## **3 - LA QUESTION DE L'ADÉQUATION OFFRE ET DEMANDE D'EMPLOI**

### **a - L'appareil de formation continue**

**A** la rentrée 1998, 512 places étaient ouvertes pour l'accès au second cycle court par voie scolaire dans les domaines de la productique. Les formations correspondant aux industries de notre panel

offraient un nombre restreint de places (299), avec une faible diversité de spécialités (5 types). Pour les métiers du bâtiment, aucune formation scolaire de niveau V n'existe en Loir-et-Cher, hormis les 42 places offertes par le BEP Bois et matériaux associés et le CAP Menuiserie-agencement.

Le nombre d'élèves s'orientant après le collège vers un cycle court représente 35 % des effectifs totaux arrivant en fin de troisième (un des plus élevés en France). Le taux de pression<sup>4</sup> global est de 1,2.

L'orientation vers des formations de niveau V est vécue par les élèves comme une relégation. Ils s'y dirigent " *faute de mieux* ". Pour autant l'Inspection académique défend l'idée d'une " *égale dignité* " entre lycée professionnel et lycée général : " *L'entrée en lycée professionnel ne doit pas être synonyme d'échec* ".

L'Education nationale privilégie l'accession à des niveaux IV très diversifiés (Baccalauréat général, Baccalauréat technique et Baccalauréat Professionnel). Cette orientation se justifie de deux manières : il ne faut pas trop étroitement associer le niveau de connaissance au niveau de qualification professionnelle (l'école doit dispenser une culture générale qui ne sert pas uniquement dans la vie professionnelle). Les chefs d'entreprise ont tendance à sur-qualifier les postes. Ils veulent recruter des salariés de niveau IV pour très souvent les affecter à des emplois d'ouvriers. Néanmoins en Loir-et-Cher, le niveau V fait l'objet d'une attention particulière.

56 % des élèves du département rentrent en cycle long. C'est moins que la moyenne nationale et régionale. La volonté de l'Inspection Académique est de rattraper ce retard.

Il faut noter que les formations n'ont pas toutes la même attractivité. Le premier élément discriminant est dû à des effets de loca-

lisation. Les établissements implantés sur le chef-lieu du département sont les plus attractifs. En revanche, il est difficile de remplir les classes du lycée de Saint-Aignan. La situation s'est améliorée nettement sur Vendôme et Romorantin. Le deuxième élément de différenciation est lié aux spécialités.

Différents travaux montrent la situation paradoxale du département qui bénéficie d'une activité économique riche et diversifiée et qui offre à ses jeunes une plage de formations assez rétrécie. Le Recteur a semble-t-il été sensible aux arguments puisque le Loir-et-Cher va bénéficier de plusieurs ouvertures de section à la rentrée 1999-2000. Il s'agit pour le domaine industriel de quatre nouveaux diplômes :

- un BEP industries chimiques et traitement des eaux pour le lycée professionnel de Saint-Aignan,
- un CAP exploitation installations industrielles au lycée professionnel de Vendôme,
- un Bac professionnel productique et mécanique option usinage et un Bac professionnel réalisation d'ouvrages chaudronnés et de structures métalliques au lycée technique de Blois.

## **b- La formation par apprentissage dans les métiers de l'industrie**

Le Centre de Formation d'Apprentis de la Métallurgie de la Région Centre (CEFAMREC) a été créé par des industriels qui le gèrent et participent au financement par le biais de la taxe d'apprentissage. Il comprend trois sites de formation (Châteaudun, Amboise et La Chapelle Saint - Mesmin). Selon les sources de la DDTEFP du Loir-et-Cher, 123 contrats d'apprentissage ont été conclus avec une entreprise industrielle en 1998 contre 90 en 1997.

<sup>4</sup> Le taux de pression est égal au rapport entre les voeux n°1 des élèves de fin de troisième et le nombre de places disponibles.

Aucun des trois sites du CEFAMREC ne se trouve sur le territoire départemental. Pour le secrétaire général du Groupement des Industries Métallurgiques de la Région Centre (GIMREC), gestionnaire du CEFAMREC, l'implantation actuelle des sites paraît suffisante pour couvrir l'ensemble des besoins des industriels. Le choix de la localisation des centres s'est fait autour d'une réflexion régionale. La volonté du GIMREC est de créer de la mobilité chez les jeunes. " *Les jeunes qui vont à l'Université sont bien obligés de se déplacer pour suivre leurs études* ". Pour autant, le secrétaire général reconnaît que les employeurs souhaiteraient avoir des Centres de formation localisés à côté de leur entreprise.

Sur la Région Centre, 276 apprentis du CEFAMREC se sont présentés aux examens à la session de juin 1998 et il y a actuellement 680 apprentis au total.

Les formations se répartissent autour de quatre grandes familles : la productique, les métaux en feuille, l'outillage et la maintenance. Les diplômés préparés vont du CAP au BTS. En juin 1998, le taux moyen de réussite aux examens a été de 90 %. Ce résultat s'explique en partie par la sélection importante qui est opérée au moment du recrutement des jeunes.

### c - Les formations du BTP en région Centre

L'effectif des élèves inscrits dans des formations initiales du BTP a augmenté entre 1994 et 1998. Sur cette période, le nombre de candidats aux examens est passé de 2 509 à 3 122. Il s'est élevé continuellement pour les brevets professionnels et les CAP. L'évolution a été plus irrégulière pour les baccalauréats professionnels et les BEP. En raison du volume de leurs effectifs et de leur place importante dans le dispositif de formation, les CAP restent une pierre angulaire de

la qualification dans le domaine du BTP.

Malgré quelques fluctuations, les taux de réussite aux examens sont globalement en augmentation.

Si des améliorations restent à apporter, on peut dire que dans l'ensemble, le potentiel du système éducatif est quantitativement bien adapté aux besoins actuels de la branche BTP<sup>5</sup>. Le nombre de places semble être suffisant. Les difficultés se cristallisent plus sur des problèmes de fonctionnement (places qui restent vacantes dans les établissements scolaires, abandons en cours d'étude, échecs aux examens). Même s'il est en augmentation, le nombre de diplômés est encore insuffisant.

### d - La formation par apprentissage dans les métiers du bâtiment

F in 1998, le CFA du bâtiment de Blois accueillait 19 élèves en CPA, 612 élèves dans des formations de niveau V et 88 dans des formations de niveau IV, soit un total de 719. Les effectifs sont en progression.

C'est dans les formations de menuiserie, de maçonnerie, d'installations sanitaires et de peinture que les élèves sont les plus nombreux.

Certaines spécialités sont plus attractives que d'autres. Pour la maçonnerie, la couverture et la peinture, le nombre de places en apprentissage est supérieur au nombre de demandes des élèves. Le rapport est inversé pour les métiers de la menuiserie et de l'électricité qui intéressent de nombreux jeunes. Les autres spécialités sont plus équilibrées.

Le taux moyen de réussite aux CAP dans le Loir-et-Cher (78,5 %) est supérieur aux résultats moyens régionaux (73,4 %) <sup>6</sup>. Il connaît cependant des variations significatives

<sup>5</sup> Selon les études et projections de l'AREF-BTP

<sup>6</sup> Source : A. LE GUERNEC, 1999, " Formation aux métiers du bâtiment : le nombre de candidats augmente ", Indicateurs de l'économie du Centre, INSEE, n° 25, mars, pp. 17-18 : 18.

selon les métiers préparés et reste à un niveau assez faible pour la peinture, la charpente et la plâtrerie.

Outre les démarches visant à augmenter le taux de réussite aux examens, l'équipe du CFA mène d'autres actions pour améliorer l'offre de formation :

**- la valorisation des métiers du bâtiment par le développement des formations de niveau IV.**

Les formations du bâtiment sont généralement assez peu attractives aux yeux des élèves et de leurs parents. L'existence d'un haut niveau de qualification ouvre une possibilité supplémentaire de progresser dans une filière professionnelle. Cette perspective rassure les élèves et leurs parents.

Selon le sous-directeur du CFA, l'existence des cursus de niveau IV a eu une influence positive sur les choix d'orientation des élèves. Il signale que ces formations doivent être assez sélectives pour n'accueillir que des élèves qui ont des potentialités.

**- une analyse plus fine sur les causes de ruptures de contrats.**

Une réflexion est en cours sur les ruptures de contrat. En juin 1999, le nombre d'élèves était de 669, soit une diminution de 7 % depuis novembre 1998. Le CFA souhaite recenser les raisons des ruptures en relevant ce qui est écrit sur le contrat et en interrogeant le patron et l'apprenti.

**e - La formation des demandeurs d'emploi**

**P**eu de formations industrielles sont proposées aux demandeurs d'emploi. L'appareil local de formation n'a pas toujours les capacités d'accueil suffisantes pour répondre aux demandes.

L'offre est plus importante dans le secteur du

bâtiment. Mais il faut noter qu'un faible nombre de formations est organisé sur le bassin d'emploi de Vendôme.

**f - Les différents profils des demandeurs d'emploi**

**L**es demandeurs d'emploi ne constituent pas un groupe homogène. Ils se distinguent notamment par leur âge, leur niveau de formation et leur métier. On peut identifier quatre grands types de demandeurs d'emploi :

**Le type A : des ouvriers de métier relativement jeunes**

Il regroupe une population réunissant au moins 30 % de jeunes de moins de 25 ans, peu de femmes, relativement peu de chômeurs de longue durée. Le niveau V de formation est le niveau le plus représenté. Il correspond aux métiers suivants :

- électricien de maintenance
- mécanicien de maintenance
- installateur - maintenancier de système automatisé
- électricien en BTP
- installateur d'appareils sanitaires et thermiques
- poseur de fermetures menuisées
- poseur de revêtements rigides
- couvreur.

**Le type B : des ouvriers et des techniciens expérimentés**

Cette catégorie a des traits communs avec la précédente : elle regroupe des demandeurs relativement épargnés par le chômage de longue durée et ayant le plus souvent atteint un niveau V de formation. Mais elle se particularise par une proportion moins importante de jeunes. Elle correspond à des métiers qui sont très peu féminisés. Elle regroupe des chômeurs ayant généralement un niveau V de formation (pour les ouvriers) ou ayant au

minimum le niveau baccalauréat (pour les techniciens). On y trouve les métiers suivants :

- soudeur
- opérateur - réglé sur machine outil
- dessinateur construction mécanique
- dessinateur projeteur de la construction mécanique
- peintre en bâtiment
- monteur plaquiste en agencements.

### **Le type C : une représentation forte des femmes**

Il correspond à des métiers très féminisés (au moins 50 % de femmes parmi les demandeurs d'emploi et jusqu'à 87 %). Il se caractérise par une proportion souvent importante de chômeurs de longue durée. Les niveaux V et VI sont majoritaires. Les métiers relevant du type C sont les suivants :

- opérateur sur machines de finition, contrôle et conditionnement
- agent maintenancier de finition, contrôle et conditionnement
- interconnecteur en électronique
- opérateur sur machines de l'agro-alimentaire.

Le type C n'est pas représenté dans le secteur du bâtiment où le taux de féminisation est extrêmement faible (0,9 %).

### **Le type D : des demandeurs d'emploi relativement âgés.**

Il recouvre des métiers réunissant au moins 25 % de chômeurs de plus de 50 ans. Même si le niveau V est prépondérant, les niveaux de qualification sont variés. Les personnes correspondant au type D sont fréquemment exposées au chômage de longue durée. Elles se retrouvent dans les métiers suivants :

- ajusteur mécanicien
- polymaintenicien

- technicien méthodes ordonnancement planification industrielle

- opérateur sur machines de formage des plastiques
- tuyauteur industriel
- ouvrier de la maçonnerie
- ouvrier du béton.

L'analyse du rapport entre la demande et l'offre d'emploi nous montre qu'il est difficile d'appréhender globalement l'état du marché du travail dans l'industrie et le bâtiment. La situation peut être favorable soit aux employeurs soit aux demandeurs d'emploi en fonction des métiers.

Si les perspectives semblent être très défavorables aux demandeurs d'emploi pour les emplois d'ouvriers de l'industrie non qualifiés, il est difficile pour les autres métiers d'établir une hiérarchisation en fonction des niveaux de formation. Les rapports de force sont très divers sur le marché du travail. Les emplois de type A (ouvriers jeunes) sont plutôt défavorables pour les demandeurs d'emploi. A l'inverse les emplois de type B (ouvriers et techniciens expérimentés) sont plutôt favorables. Ces deux catégories regroupent une majorité de niveau V. La proportion de jeunes de moins de 25 ans est la caractéristique qui les distingue. Les types C (métiers féminisés) et D (chômeurs relativement âgés) sont plus hétérogènes. En fonction de la spécialité et de l'implication dans le processus de production, le rapport entre la demande et l'offre varie sensiblement.

# LES MODALITES DE MISE EN RELATION ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE D'EMPLOI

## 1 - LA GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE

### a - Le recours à l'intérim

Les entreprises ont massivement recours au travail intérimaire qui est utilisé à la fois comme vivier de recrutement et comme moyen de faire face à un surcroît d'activité. Celui-ci représente un moyen de minimiser les incertitudes liées au recrutement et constitue un outil de flexibilité.

Les secteurs qui utilisent le plus l'intérim sont l'industrie (biens d'équipement et automobile) et le bâtiment. En 1998, 48 % des missions ont été effectuées par des jeunes de moins de 26 ans<sup>7</sup>.

Les intérimaires représentent 6 % des effectifs salariés du BTP de la région<sup>8</sup>. Par extrapolation, on peut estimer à environ 10 % le nombre de salariés de l'industrie sous contrat intérimaire.

Il ressort de notre enquête par questionnaire que, lors des recrutements, 78 % des entreprises industrielles et 41 % des entreprises du bâtiment font appel à des salariés issus de l'intérim.

Les employeurs qui déclarent ne pas avoir de difficultés à recruter embauchent plus fréquemment des travailleurs intérimaires, c'est-à-dire des personnes qui sont à la fois présélectionnées et expérimentées. L'intérim peut dans certains cas servir de période de test de pré-embauche. Dans les périodes de surcroît d'ac-

tivité, les établissements de l'industrie et du bâtiment ont pour point commun de solliciter fréquemment les agences intérimaires.

### b - La nature des contrats de travail

Les résultats de notre enquête mettent en évidence une relation entre la précarité des emplois offerts et les difficultés de recrutement. Les problèmes liés à l'embauche sont plus importants quand les postes à pourvoir sont en CDD. Cette tendance est particulièrement nette pour le bâtiment où les entreprises de type II ont proposé deux fois plus de contrats à durée indéterminée que de contrats à durée déterminée. Pour les entreprises de type I, on trouve en revanche une prédominance des contrats à durée déterminée.

### c - La gestion prévisionnelle de l'emploi

Les résultats de l'enquête font ressortir un paradoxe : qu'il s'agisse du bâtiment ou de l'industrie, les entreprises qui ont des difficultés de recrutement ont plus souvent mis en place une gestion prévisionnelle des emplois.

<sup>7</sup> Source : ANPE Centre, Loir-et-Cher.

<sup>8</sup> Source : F. Brechemier, 1999, " Le recours au travail intérimaire : quelques points de repère régionaux dans le domaine du BTP ", *Indicateurs de l'Economie du Centre*, INSEE, n° 25, mars, pp. 15-16 : 15.

## 2 - LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES

### a - L'origine des salariés recrutés

L'embauche de salariés issus de l'intérim est un fait généralisé, qui concerne, dans des proportions variées, les différentes catégories d'entreprises. Mais on peut noter des différences de pratiques d'une part entre les entreprises qui ont des difficultés de recrutement et celles qui n'en ont pas, d'autre part entre l'industrie et le bâtiment.

Les entreprises de type I et II donnent une place différente aux candidats venant de l'intérim. Dans l'industrie comme dans le bâtiment, celles qui n'éprouvent pas de difficultés de recrutement recourent plus fréquemment aux intérimaires.

Par comparaison avec l'industrie, les entreprises du bâtiment embauchent relativement peu de jeunes et peu de chômeurs. Elles sont aussi plus nombreuses à déclarer qu'elles cherchent " de tout ", notamment quand elles ont des difficultés de recrutement.

### b - Les modes de recrutement

Les entreprises de type I et II se distinguent par la fréquence de l'utilisation de l'intérim et de l'ANPE. L'intérim est plus sollicité par les entreprises de type II. Les entreprises de type I ont d'abord recours à l'ANPE.

Il faut noter la place significative des recrutements par relations pour les entreprises du bâtiment, surtout pour celles qui connaissent des difficultés de recrutement.

### c - Les critères de recrutement

L'étude de la sélection à l'embauche fait ressortir deux grandes caractéristiques :

- la multiplication des critères de sélection,
- la relative homogénéité des attentes des employeurs.

Nous avons demandé aux entreprises leur avis sur onze critères de sélection : l'âge, le sexe, le lieu d'habitation du candidat, l'autonomie sur le plan du transport, l'acceptation du travail posté ou à l'extérieur, le niveau de culture générale, la formation professionnelle, l'expérience professionnelle, les qualités physiques, les qualités comportementales et la nationalité.

Deux critères principaux retiennent l'attention des entreprises : les qualités comportementales et l'expérience professionnelle.

Les exigences des employeurs sur les qualités comportementales sont révélatrices d'une évolution de leurs attentes. Autant qu'une qualification technique, ils recherchent une qualification sociale, un ensemble complexe de compétences qui recouvre le sens de l'adaptation, l'envie de travailler, etc.

Le recrutement ne se réduit pas à une mise en adéquation d'un poste - défini à partir de son contenu technique - et d'un candidat, évalué à partir de son savoir professionnel. Il correspond aussi à une appréciation de la personnalité du futur salarié. Le savoir-être devient ainsi indissociable du savoir-faire.

Le poids significatif du critère de l'expérience professionnelle interroge sur les pratiques des employeurs qui, par ailleurs, sont préoccupés par le vieillissement de leurs effectifs. Il pose la question des conditions d'insertion des jeunes sur le marché du travail. Sur le Loir-et-Cher, plus d'un chômeur sur cinq (21,4 %) est un jeune<sup>9</sup>.

Dans l'industrie, le critère de formation est également valorisé. Il l'est un peu moins dans

<sup>9</sup> Source : ANPE Centre, Loir-et-Cher. Chiffres établis sur la population de chômeurs de catégorie 1 (recherche d'un CDI à temps plein) au 31 décembre 1998.

le bâtiment. On peut remarquer que les entreprises de l'industrie et du bâtiment qui connaissent des difficultés de recrutement accordent plus d'importance à la formation.

### 3 - LE COMPORTEMENT DES DEMANDEURS D'EMPLOI

**L**es demandeurs d'emploi ont des stratégies, des comportements qui influent sur la dynamique du marché du travail. L'analyse de leur attitude est essentielle pour comprendre les difficultés de recrutement.

Les demandeurs d'emploi peuvent être amenés à refuser un travail. Les raisons de ces refus sont multiples et varient en fonction du profil des personnes, de leur position plus ou moins forte sur le marché du travail. Il existe de grandes inégalités entre les demandeurs.

#### a - L'image des métiers

**C**ertains secteurs d'activité pâtissent d'un manque d'attractivité. Les demandeurs d'emploi considèrent parfois que le travail dans l'industrie est salissant et bruyant. Pour le bâtiment, c'est la réputation de pénibilité qui est pénalisante. Quand ils ont intériorisé ces images, les demandeurs d'emploi hésitent à aller travailler dans ces secteurs, notamment quand il s'agit de postes d'ouvriers. Les jeunes semblent avoir des résistances particulièrement fortes. L'orientation vers l'industrie ou le bâtiment procède alors de choix par défaut.

Les employeurs qui ont participé à l'enquête sur les difficultés de recrutement ont d'ailleurs souligné qu'il faudrait revaloriser l'image des métiers de l'industrie et du bâtiment, mieux informer sur la réalité du travail. Les conseillers

de l'ANPE et de la PAIO partagent cet avis.

#### b - Le travail perçu comme un échange économique

**S**oumis à plus de flexibilité et de précarité, le travail n'a plus la même valeur. Les salariés se sentent moins fortement attachés à leur employeur et à leur entreprise. Ils considèrent le travail d'abord comme un échange économique et tendent à faire des calculs pour déterminer la valeur de cet échange. Ils comparent le salaire aux indemnités du non-travail qu'offre notre système de protection sociale.

La directrice d'une agence intérimaire semble confrontée à ce problème :

*" Pour certaines personnes, il n'est pas " rentable " de travailler. Le système n'encourage pas les gens à travailler. Quand une personne perçoit des indemnités ASSEDIC, elle n'a pas intérêt à accepter une mission intérimaire de quelques jours : elle perd ses indemnités, sera ensuite pénalisée par un délai de carence, aura de nouvelles démarches à faire. Les personnes qui sont chargées de famille ne peuvent pas se permettre de perdre des indemnités.*

*Aujourd'hui, les gens font leurs calculs. Ils le faisaient moins avant. Et quand ils refusaient un travail, ils inventaient des prétextes. Actuellement, ils disent clairement qu'ils n'ont pas intérêt à travailler. C'est rentré dans les mœurs "*

Les demandeurs d'emploi ont intégré les évolutions de la relation salariale. Les relations de courte durée, souhaitées par les entreprises dans un souci de flexibilité, semblent se retourner contre elles. Ce mouvement est renforcé par le système de protection sociale et par une conjoncture plus favorable aux demandeurs d'emploi.

### c - Le non-emploi : un choix stratégique ou la conséquence de l'exclusion

Les demandeurs d'emploi qui, dans leur ancienne entreprise, ont bénéficié de très bonnes conditions de salaire ou ont atteint par ancienneté un haut niveau de qualification résistent au déclassement et n'acceptent pas des salaires ou des classifications moins élevés.

D'autres personnes refusent un emploi dont le niveau de qualification ne correspond pas à leur niveau d'études. Nous avons pu observer des chômeurs, titulaires d'un Baccalauréat Professionnel, qui ne voulaient pas travailler en production parce que : " *On n'a pas fait tout cela pour finir à l'usine sur un travail posté* ".

Certaines personnes préfèrent travailler en intérim car les salaires sont plus élevés. Elles restent inscrites au chômage et alternent des périodes d'emploi et de non-emploi.

A l'inverse, des demandeurs d'emploi refusent systématiquement les CDD et les missions intérim dans l'espoir d'obtenir un emploi durable. Les personnes qualifiées refusent plus fréquemment les CDD et ne veulent travailler qu'en CDI. Sachant qu'elles sont facilement employables, elles retardent volontairement leur retour sur le marché du travail dans l'attente de trouver un emploi correspondant à leurs souhaits.

Les salariés qualifiés s'accordent parfois des temps de non-travail. Ils font ce choix en sachant qu'ils pourront retrouver un emploi au moment où ils le décideront.

Les chômeurs de longue durée se désocialisent et appréhendent le retour à l'emploi. Ils doutent de leurs capacités. Les demandeurs d'emploi les plus vulnérables cumulent des problèmes sociaux qui nuisent à leurs capacités de travail. Ils ne peuvent accéder immédiatement à un emploi. L'inactivité professionnelle provoque une dégradation des compétences, ce qui renforce les phénomènes

d'exclusion.

Ces personnes ne sont pas immédiatement " *employables* " pour l'ANPE ou " *délé-gables* " pour l'agence de travail temporaire. L'accompagnement social et le développement de structures d'insertion sont primordiaux si l'on veut résoudre leur problème et les problèmes de recrutement.

Pour les intermédiaires de l'emploi que nous avons rencontrés, il existe deux catégories de demandeurs qui posent des problèmes pour le bon fonctionnement du marché du travail : les plus fragiles qui auraient besoin d'être soutenus et redynamisés pour renouer avec l'emploi, les plus qualifiés qui mettent en œuvre des stratégies et peuvent se permettre de refuser un travail.

Au-delà des problèmes d'attraction et d'image de l'industrie et du bâtiment, les raisons qui gênent l'accès à l'emploi sont multiples et dépendent des profils biographiques des demandeurs d'emploi. Elles peuvent de plus être liées à des problèmes de localisation des entreprises et de mobilité des salariés.

Le niveau du salaire proposé peut également être un facteur de refus. Pour l'ANPE, on note une petite amélioration sur le Loir-et-Cher, notamment dans le secteur du bâtiment. Les employeurs se rendent compte qu'ils doivent mieux payer le personnel qualifié.

" *Quand les entreprises demandent un ouvrier bénéficiant de 5 ou 6 ans d'expérience et proposent de le payer au SMIC, on peut comprendre que la personne refuse le poste* ".

Un employeur du bâtiment qui ne rencontre pas de difficultés de recrutement insiste lui aussi sur l'importance du salaire : " *Les gens chez nous ne restent pas au SMIC. Les compétences sont récompensées. C'est déjà une condition essentielle pour motiver et garder les bons éléments* ".

# LA CONTRIBUTION DES ACTEURS A LA DYNAMIQUE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Cette partie est consacrée aux points de vue et comportements des différents acteurs intervenant sur le marché du travail. Nous nous intéresserons aux stratégies qu'ils mettent en œuvre ou qu'ils souhaitent développer pour remédier aux difficultés de recrutement.

Dans un premier temps et afin de mieux appréhender les actions possibles, nous reviendrons sur les caractéristiques des entreprises connaissant des difficultés de recrutement. Nous établirons une synthèse des tensions qui existent dans le système local d'emploi.

En partant des réflexions des acteurs sur l'adéquation formation - emploi, nous envisagerons les stratégies possibles pour les entreprises, le système de formation et les intermédiaires de l'emploi.

## 1 - LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES ET LE POINT DE VUE DES EMPLOYEURS

**N**otre démarche, dans ce premier chapitre, vise à présenter une synthèse des difficultés observées sur le marché du travail en matière de recrutement. Celle-ci a pour ambition de proposer une analyse de l'ensemble des causes des pénuries de main d'œuvre. Dans une démarche comparative, nous mettons en évidence les éléments qui distinguent les établissements connaissant des problèmes de recrutement des autres entreprises. Puis, dans un second temps, nous analysons l'ensemble des causes

recensées dans nos investigations auprès des entreprises et des autres acteurs du marché du travail.

### a - Les caractéristiques communes des entreprises ayant des difficultés de recrutement

**A**fin de mieux appréhender les caractéristiques des entreprises ayant exprimé des difficultés de recrutement, nous nous proposons de comparer les établissements de type I et II<sup>10</sup>. Les deux catégories sont parfois très proches. Nous avons vu que certains établissements n'ayant pas connu de difficultés craignent d'en avoir à l'avenir. Nous chercherons donc à faire émerger ce qui les sépare, en nous attachant particulièrement aux caractéristiques des entreprises et des postes à pourvoir ainsi qu'aux discours des chefs d'entreprise.

Les caractéristiques communes des entreprises de l'industrie

**L**es entreprises ayant des difficultés de recrutement se concentrent sur le bassin de Vendôme. Ce dernier est caractérisé par la présence d'un nombre important de petits établissements disséminés sur l'ensemble de l'arrondissement. Les entreprises sont situées en milieu rural et bon nombre de demandeurs d'emploi ont parfois du mal à connaître leur

<sup>10</sup> Nous reprenons ici les deux types d'entreprises de notre panel tels que nous les avons définis dans l'introduction. Il s'agit pour le type I, des entreprises ayant exprimé des difficultés de recrutement et pour le type II, des entreprises n'ayant pas exprimé de difficulté. De plus, dans le secteur du bâtiment, les établissements qui n'ont pas procédé à des embauches sont regroupés dans le type III.

existence. Les entreprises de type I n'ont pas pris suffisamment en compte les conséquences des évolutions organisationnelles sur les recrutements. De même, les entreprises développant un savoir-faire particulier, peu présent dans la région, connaissent des difficultés liées à leur secteur et à leur métier. Dès qu'une entreprise définit un poste avec de nombreuses spécialités, elle a du mal à trouver le candidat. Certaines entreprises connaissent des difficultés car elles ont en leur sein des métiers où il n'existe pas de formation dispensée localement (le métier de régleur par exemple). D'autres entreprises sont sensibilisées aux difficultés dès que leurs exigences en termes de qualification augmentent.

Les entreprises de type I sont également plus critiques sur le profil des candidats. Cela est vrai aussi bien sur les compétences requises que sur les critères de type " qualités personnelles ". Elles sont globalement plus sélectives. Elles utilisent également plus volontiers les contrats précaires. Leurs modes de recrutement sont plus disparates et elles n'ont pas de vivier de main d'œuvre à proximité. Cela les amène à avoir recours au marché interne lorsqu'il y a un surcroît d'activité. Moins dynamiques, elles n'élaborent pas de stratégies fines d'accueil et d'adaptation au poste pour les nouveaux entrants. De même, la pratique de l'apprentissage est nettement moins développée que dans l'autre catégorie d'entreprises.

Nous avons interrogé les entreprises sur leur perception de l'avenir en matière de recrutement et nous avons recueilli leurs réflexions sur le problème de l'inadéquation entre l'offre et la demande.

Le discours des représentants des entreprises de type I exprime une inquiétude diffuse. Il traite des dysfonctionnements du système éducatif, de l'attitude des candidats mais ne fait pas référence à des situations concrètes de

travail. Il met plus l'accent sur des relations interpersonnelles entre un employeur et un futur salarié. Pour les plus alarmistes, les candidats et l'appareil de formation sont souvent perçus en termes de défaillances.

A l'inverse, les entreprises de type II se positionnent avec plus de clarté sur la question de l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi. Seulement quatre d'entre elles ne formulent pas de réponse alors que plus d'un cinquième des employeurs relevant du type I déclarent ne pas avoir d'opinion sur le sujet. Quand ils s'expriment, les représentants des entreprises de type I tiennent un discours plus critique qui traduit leur exaspération. Ils cherchent à désigner des responsables (les jeunes, l'Education nationale, l'ANPE...), parfois avec virulence.

Les propos des employeurs de type II peuvent également être sévères mais ils mettent surtout l'accent sur le fonctionnement d'un système social, un système complexe, difficile à maîtriser par les différentes catégories d'acteurs (employeurs, salariés, enseignants, jeunes, intermédiaires de l'emploi...).

Pour l'ensemble des entreprises le facteur principal des dysfonctionnements est relatif à l'inadéquation de qualification. Certaines d'entre elles évoquent une pénurie de qualifications sur certains métiers. D'autres insistent sur le manque d'adaptation des formations à leurs besoins. Les formations sont perçues comme trop générales et théoriques et pas suffisamment centrées sur les " métiers de base ". Plus généralement les entreprises pensent que le système éducatif est à revoir. A ce dernier, elles opposent le système d'apprentissage, plus performant. Toutefois elles regrettent l'absence de Centre d'Apprentissage ou de centre de formation continue de l'industrie sur le département.

L'autre thème commun à l'ensemble des entre-

prises est celui de l'orientation professionnelle des jeunes. Les chefs d'entreprise pensent qu'il s'agit d'un problème de société (opposition travail manuel / travail intellectuel, opposition industrie / services et opposition entreprise / école).

Par ailleurs, l'ANPE est parfois mise en cause dans son fonctionnement. Les entreprises de type I sont les plus utilisatrices de cette institution mais elles sont aussi les plus critiques.

Enfin les employeurs semblent également mettre en avant la spécificité des activités industrielles. Celles-ci fonctionnent sur des cycles de plus en plus courts, exigeant une flexibilité accrue. Les entreprises de type II recherchent une plus grande souplesse de l'emploi notamment à travers l'intérim et souhaitent une meilleure mobilité des salariés.

La démarche comparative nous amène à penser qu'il existe une relation de type dominant / dominé entre les deux catégories d'entreprises. Celles qui ont connu des difficultés se mettent en position très défensive sur leur secteur. Elles ne développent pas de relations avec les autres entreprises sur les questions d'emploi. Elles ont un sentiment d'isolement qu'elles définissent comme lié à leur prépondérante spécificité. Elles semblent en effet souffrir d'une absence de main d'œuvre qui répondrait à leurs besoins.

Leur perception du marché du travail est basée sur la responsabilité individuelle externe. Les entreprises de type I se dégagent d'une quelconque responsabilité dans leur problème de recrutement. A l'inverse, elles désignent fréquemment des responsables : l'école, les candidats, l'ANPE.

Les caractéristiques communes des entreprises du bâtiment

**P**armi les entreprises qui ont connu des difficultés de recrutement, près des trois

quarts (72 %) craignent de rencontrer de nouveau des problèmes à l'avenir. Et un tiers n'ont pas réussi à pourvoir le poste qui était mis au recrutement. Les emplois qui sont restés vacants sont principalement des emplois de maçon et de plombier-chauffagiste.

Les recrutements dans le secteur du bâtiment se caractérisent par des concurrences entre les entreprises. Celles qui sont situées sur le bassin d'emploi de Vendôme ou qui sont éloignées des chefs-lieux d'arrondissement semblent particulièrement défavorisées.

Pratiquement tous les employeurs ayant procédé à des recrutements ont recherché des ouvriers. Mais les entrepreneurs de type II n'ont pas rencontré beaucoup de difficultés et se sont attachés à trouver des salariés qualifiés ou expérimentés. Les employeurs de type I ont été confrontés à des problèmes, ont essayé plusieurs modes de recrutement et ont examiné différents profils de candidats. Ils disent explorer, avec plus ou moins de bonheur, toutes les pistes qui leur sont ouvertes.

Dans une période où la conjoncture est plus favorable, les entreprises ne recrutent pas des salariés d'égale qualité. Certaines semblent faire des choix par défaut.

Les employeurs rencontrant des difficultés de recrutement tiennent un discours mettant en opposition les " bons " et les " mauvais " professionnels, les " bons " et les " mauvais " élèves. Ils considèrent que les " bons éléments " leur échappent. Les salariés de qualité ne sont pas demandeurs d'emploi. " Les bons éléments ne sont plus sur le marché ". Les employeurs " n'ont plus que des gens sans d'autre issue que de travailler dans le bâtiment " .

La notion de concurrence est souvent utilisée pour analyser les phénomènes de recrutement. Mais elle est surtout employée pour penser

les effets de compétition entre les jeunes diplômés (par exemple entre les écoles et l'université, entre les CAP et les BEP). La relation de concurrence entre les entreprises n'est pensée que pour les recrutements de cadres dirigeants, recherchés par des cabinets de chasseurs de tête. L'idée que les entreprises puissent être " rivales " sur le marché du travail ouvrier est finalement assez peu répandue.

Envisageant leurs embauches futures, les employeurs de type I sont très préoccupés et tiennent des discours alarmistes. Ils constatent que les problèmes s'aggravent et expriment beaucoup d'appréhension pour l'avenir. " *Les dix prochaines années vont être très dures. On va droit dans le mur* ". " *On va à la catastrophe si on ne change pas le système* ". Les personnes interrogées ne détaillent pas les raisons de leur inquiétude, si ce n'est en remarquant que les " bons éléments " sont impossibles à trouver.

Les entrepreneurs de type II se disent " pas très sereins ". " *L'économie repart et il y a de moins en moins de gens qualifiés sur le marché du travail* ". Certains critiquent les attitudes des demandeurs d'emploi qui seraient trop " assistés ". " *Les gens ne veulent plus travailler* ". Les employeurs pensent notamment que les jeunes manquent de motivation et de professionnalisme. Mais ils remarquent que les difficultés sont aussi dues à des salaires trop faibles<sup>11</sup> ou à des conditions de travail pénibles. Ils posent le problème de l'orientation des élèves vers des métiers manuels. Par comparaison avec les entrepreneurs de type I, les employeurs de type II font des projections plus précises, s'interrogent par exemple sur les conséquences de la loi sur la réduction du temps de travail. Ils se demandent par ailleurs comment renouveler les effectifs dans un contexte de vieillissement des salariés. " *Les jeunes ne veulent plus faire ces métiers. Les salariés plus expérimentés sont de plus en plus*

*rare* ". Un employeur dit que dans dix ans, il lui faudra remplacer ses salariés les plus âgés et qu'il préfère ne pas y penser.

La question de l'implication des entreprises dans la formation des jeunes est évoquée comme une solution possible aux difficultés de recrutement.

Les réflexions des employeurs de type III sont assez diverses et reprennent les thèmes abordés par les entreprises de type I et II. Elles traduisent néanmoins une plus grande inquiétude face à la perspective des 35 heures.

La question sur l'adéquation offre / demande d'emploi a suscité de nombreuses réflexions. Toutes catégories confondues, les employeurs qui n'ont pas donné de réponse sont rares.

On retrouve dans les trois types d'entreprises des thèmes communs. Les employeurs remarquent que les métiers manuels sont dévalorisés. Il serait nécessaire de mener des campagnes d'information pour rassurer les familles et les élèves au moment de l'orientation. " *Il faut faire évoluer les mentalités au sein de la famille : l'apprentissage doit être soutenu pour lui donner une meilleure image* ". Les entrepreneurs regrettent que les formations professionnelles soient trop souvent des filières de relégation accueillant des élèves en situation d'échec scolaire. Ces jeunes ne possèdent pas les connaissances élémentaires, ne savent pas correctement lire et écrire. De nombreux employeurs mettent en question le fonctionnement du système éducatif et souhaitent que les programmes scolaires donnent une plus grande place à la pratique. Ils insis-

<sup>11</sup> Le salaire net mensuel moyen est de 8 560 francs dans le BTP alors que la moyenne régionale est de 9 000 francs. La rémunération varie considérablement en fonction de la taille de l'entreprise : un salarié du BTP perçoit en moyenne 7 000 francs quand il travaille dans un établissement de moins de 5 personnes et 9 900 francs quand il est employé dans une entreprise de plus de 50 salariés. Les salaires les plus bas sont dans les secteurs de la peinture et de la réalisation de couvertures. (Source : A. CLERZAU, 1999, " Les qualifications et les salaires dans le BTP ", Indicateurs de l'Economie du Centre, INSEE, n° 25, mars, pp.12-14 : 13 et 14.)

tent sur le peu de contacts entre les enseignants et le monde du travail, sur le décalage entre le contenu des formations et la réalité des entreprises. L'école est " *en retard par rapport aux besoins des entreprises* ". Ils demandent une consolidation des liens entre l'école et l'entreprise. Ils espèrent aussi une refonte de l'apprentissage par un accès plus précoce et par un allongement des années d'études. Il faudrait ouvrir " *l'apprentissage dès quinze ans : les jeunes qui n'aiment pas l'école perdraient moins de temps et auraient une vraie qualification (CAP plus Bac Pro)* ". " *Une formation de plâtrier sur deux ans, c'est bien trop court. On ne peut pas être opérationnel en si peu de temps* ".

Certains entrepreneurs formulent des critiques virulentes à l'encontre de l'ANPE et du système d'indemnisation des demandeurs d'emploi. Ils appartiennent à des entreprises de type I, utilisatrices de l'ANPE, comme à des entreprises de type II.

La lourdeur des charges sociales et des taxes est également citée comme un facteur de difficulté. Les employeurs de type II évoquent le problème du travail au noir qui est utilisé pour contourner la législation. Comme les employeurs de type I, les entrepreneurs de type II insistent sur la pénurie. Mais ils citent des métiers précis (serrurier, plâtrier). Ils cherchent à analyser le fonctionnement du système actuel. Ils abordent de nouveau la question des salaires, de la pénibilité du travail qui découragent de nombreux candidats. Ils développent des thèmes qui ne sont pas abordés par les entreprises de type I, comme celui du manque de souplesse des contrats de travail. " *Ce n'est pas par hasard si on fait appel à l'intérim* ". Ils se disent également conscients que les chômeurs manquent de qualification, que les jeunes sont mal orientés et que les problèmes ne relèvent pas seulement de responsabilités individuelles. Ils

posent la question du recrutement en termes de relation entre un employeur et un salarié " *Il sera toujours difficile de trouver les bons éléments pour l'entreprise ou la bonne entreprise pour l'employé* ". Enfin les employeurs de type II insistent sur la nécessité de changer l'image du bâtiment et d'apporter une information concrète et précise aux jeunes. " *Il faut montrer aux jeunes que les métiers du bâtiment sont en train d'évoluer et que ce n'est plus comme avant. Il faut relooker le métier* ". " *Le travail manuel se détermine très jeune. Il faut venir voir de près* ".

S'ils pensent que l'organisation de l'Education nationale est à revoir, les entrepreneurs de type II considèrent que l'apprentissage reste un cursus de référence. Plusieurs d'entre eux émettent une opinion positive sur le CFA.

## **b - Synthèse : l'analyse des dysfonctionnements du système local de l'emploi, les différentes sources de difficultés**

27

**L**es difficultés de recrutement sont dues à une pluralité de facteurs qui sont en interdépendance.

Le marché local du travail nous apparaît comme un niveau pertinent d'analyse, car c'est là que se confrontent l'offre et la demande.

La dynamique du système local d'emploi ne peut être isolée du fonctionnement des autres systèmes locaux (système de formation, système productif...). Dans cet environnement, le rôle des acteurs (employeurs, demandeurs d'emploi, intermédiaires de l'emploi, intervenants de l'appareil de formation) est déterminant.

Des formations professionnelles dévalorisées ou en nombre insuffisant

- Certaines formations manquent sur le départ

tement. D'autres sections ouvrent un nombre insuffisant de places. Le système de formation scolaire se caractérise par une faible diversité des spécialités industrielles et par une absence totale de formation du bâtiment. La formation en apprentissage est bien développée dans la Région. Cependant, aucun centre d'apprentissage de la métallurgie n'est implanté sur le département.

- Lorsqu'elles existent, les formations professionnelles ne parviennent pas à attirer des élèves assez nombreux ou de niveau suffisant.
- La hiérarchisation traditionnelle de la théorie et de la pratique tend à dévaloriser les filières professionnelles qui sont souvent perçues comme des filières de relégation au moment de l'orientation en fin de troisième. Les élèves intériorisent la mauvaise image de l'enseignement professionnel et opèrent des choix par défaut.

Des décalages entre les besoins des entreprises et les possibilités de réponse du système éducatif

- Il est difficile pour l'école de dispenser à la fois des savoirs immédiatement opérationnels, ajustés à la spécificité de chacune des entreprises et des savoirs généraux permettant une adaptation sur le long terme.
- En raison des délais nécessaires à la production des qualifications, l'école ne peut pas répondre à temps aux évolutions rapides du contenu des emplois.
- Le niveau V (CAP / BEP) reste très recherché par les entreprises alors que l'Education nationale encourage les élèves à s'orienter vers des niveaux plus élevés.
- Certains employeurs recrutent des apprentis avant que ceux-ci n'aient obtenu leur diplôme.

La modernisation des entreprises s'accompagne d'une élévation des exigences sur les postes d'ouvriers

- La modernisation des entreprises se caracté-

rise par des changements technologiques et organisationnels qui ont des conséquences sur l'évolution du contenu des emplois. Les ouvriers doivent montrer des aptitudes relationnelles, des qualités d'autonomie et d'initiative. Ils sont appelés à mettre en œuvre des capacités cognitives plus importantes. Dans ce contexte et en raison de ces transformations, les attentes des entreprises augmentent, surtout pour les premiers niveaux de qualification.

Les secteurs d'activité et les entreprises sont en concurrence inégale au moment du recrutement

- Le tertiaire apparaît plus attractif que le secteur industriel, qui est lui-même plus attractif que le bâtiment.
- Les caractéristiques objectives des entreprises (conditions de salaire et localisation) ont des effets discriminants.
- Les entreprises se différencient aussi par leur réputation, leur image, la représentation qu'en ont les demandeurs d'emploi.

Le développement des formes d'emploi précaires accentue les difficultés de recrutement

- Les demandeurs d'emploi les plus fragilisés en raison d'un bas niveau de formation, de la durée de chômage ou de l'âge subissent la précarité et sont exposés à des risques d'exclusion. Mis en situation concrète de travail, ils n'arrivent pas à faire leurs preuves.
- Certaines personnes refusent des contrats de travail temporaire dans l'espoir d'obtenir un emploi plus stable alors que les entreprises utilisent massivement les formes d'emploi précaire comme outil de gestion de la main d'œuvre.
- Une partie des demandeurs d'emploi qui ont les atouts nécessaires (qualification professionnelle, expérience,...) s'accommodent de la précarité et font le choix de rester sur des emplois temporaires qui offrent de meilleures conditions de salaire.

Compte tenu des contraintes de l'emploi, les demandeurs d'emploi arbitrent parfois en faveur du non-emploi

- Les demandeurs ont intégré l'idée qu'ils pouvaient traverser des périodes de non-travail et se montrent plus fatalistes qu'auparavant. Ils peuvent envisager de refuser un travail si celui-ci ne correspond pas à leurs attentes ou engendre trop de contraintes.

Une plus forte sélectivité réduit le vivier de recrutement

- Les entreprises ont tendance à multiplier le nombre de critères de recrutement. Les éléments les plus objectifs (diplômes, classification professionnelle) ne sont pas suffisants pour évaluer les candidats.

- Le poids accordé aux qualités physiques et comportementales est loin d'être négligeable. L'importance donnée à ces critères peut exclure des candidats qui ne savent pas mettre en valeur leurs compétences.

- L'allongement des phases de sélection (succession des procédures de recrutement pour les demandeurs et succession de contrats de courte durée avant une embauche définitive) tend à décourager certains candidats.

- Des catégories de personnes (étrangers, chômeurs de longue durée, travailleurs de plus de 50 ans, ...) font l'objet d'opinions défavorables de la part de certains employeurs.

L'existence de catégories de chômeurs peu employables est un facteur d'inadéquation entre l'offre et la demande d'emploi

- Les demandeurs d'emploi de longue durée sont perçus comme peu employables (perte de capital humain ou de motivation, accumulation de problèmes sociaux). Ils sont exclus du marché du travail même dans un contexte de reprise d'activité économique.

- Le chômage de longue durée provoque une dégradation des capacités de travail, ce qui

renforce le processus d'exclusion des personnes. De plus, la trajectoire chaotique des demandeurs d'emploi de longue durée est perçue par l'employeur comme un signal négatif.

Décalage entre les choix professionnels opérés par les demandeurs d'emploi et l'état du marché local du travail

- Le département du Loir-et-Cher bénéficie d'un tissu industriel important. Pour autant, la population témoigne un faible intérêt pour les métiers d'ouvriers qualifiés.

- L'information sur les opportunités réelles de l'emploi industriel local (métiers porteurs) ne semble pas être suffisante ou déterminante dans les choix professionnels.

Les modalités de rapprochement entre l'offre et la demande ne sont pas suffisamment revisités lorsque l'entreprise rencontre des difficultés à pourvoir un poste

- Les intermédiaires de l'emploi (ANPE, Intérim...) interviennent de manière importante dans les procédures de recrutement. Ils ont un rôle de transmission d'informations aux entreprises sur les compétences des demandeurs. La renégociation des caractéristiques de l'offre d'emploi n'est pas souvent opérée. Les intermédiaires de l'emploi peuvent accentuer la sélectivité du marché du travail lorsqu'ils ne prennent en compte que la demande exprimée par l'entreprise.

Parce qu'elles n'anticipent pas leurs besoins en main d'œuvre, les entreprises attendent des partenaires de l'emploi qu'ils traitent leurs demandes en urgence

- Dans un contexte de compétitivité et d'innovations permanentes, certaines entreprises déclarent qu'elles rencontrent des difficultés pour prévoir à moyen et long termes les besoins en main d'œuvre. Cette situation a deux conséquences. Les entreprises n'élabo-

rent pas de solution en interne, ce qui leur permettrait de faire évoluer les compétences de leurs salariés. Elles souhaitent trouver des salariés rapidement et s'étonnent de rencontrer des difficultés de recrutement dans un contexte de chômage important.

### Conclusion :

**A** partir des différentes sources de difficultés observées, nous pouvons identifier quatre types de facteurs qui contribuent à éloigner l'offre et la demande d'emploi.

- L'école et l'entreprise sont régies par des logiques d'action différentes.
- La formalisation des besoins de l'entreprise et les modalités de sélection de l'employeur traduisent une plus grande exigence.
- Le fonctionnement actuel du système d'emploi accroît les différences entre les établissements. Dans ce jeu concurrentiel, les entreprises les moins attractives ou les moins à même de prévoir leurs besoins se retrouvent confrontées à des difficultés de recrutement.
- Les demandeurs d'emploi ne constituent pas un groupe homogène. Les personnes les moins dotées se trouvent exclues du marché du travail tandis qu'une fraction des demandeurs d'emploi qui seraient immédiatement opérationnels refusent les conditions d'emploi qui leur sont proposées.

Les intermédiaires de l'emploi qui pourraient atténuer les décalages ne sont pas toujours en position de renégocier la relation entre l'offre et la demande.

## 2 - LES STRATÉGIES DE FORMATION DES ENTREPRISES

### a - La politique de formation des entreprises

**L**a mise en place de politiques de formation et d'insertion est un élément favori-

sant le rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi. Elle permet une meilleure adaptation des jeunes et des salariés aux exigences des postes.

#### La politique de formation des entreprises de l'industrie

**P**lus de 77 % des employeurs déclarent assurer une formation spécifique dans les trois premiers mois suivant l'embauche. Il n'y a pas, sur ce point, de différence entre les deux catégories. Mais dans 42 % des entreprises exprimant des difficultés, il s'agit uniquement d'une formation d'adaptation au poste, réalisée en interne (contre seulement 25 % pour l'autre catégorie).

Les entreprises de type I insistent beaucoup sur la connaissance des machines, sur une formation de proximité en interne, liée à leur spécificité.

Les entreprises de type II, sans nier ce besoin de proximité dans la formation, parlent plus volontiers de politique concertée. Elles insistent plus particulièrement sur les notions de contrôle et de qualité, d'hygiène et de sécurité. Cela porte non seulement sur l'adaptation " homme - machine " mais aussi sur le mode de production mis en place par l'entreprise. De même, elles semblent plus " individualiser " les formations en fonction des caractéristiques des postes et des salariés.

Les différences notables des contenus de formation renvoient à des différences de pratiques, à différentes manières de concevoir l'adaptation des salariés à leur travail.

#### La politique de formation des entreprises du bâtiment

**P**eu d'employeurs (17 %) font suivre une formation interne aux salariés nouvellement recrutés. Les entreprises de type I assurent un peu plus fréquemment une formation en interne, décrite comme une formation

“ maison ” ou “ de terrain ”. Les entreprises de type II déclarent avoir des objectifs plus précis et tendent à favoriser l'adaptation des nouveaux salariés à leur poste de travail ou à améliorer leur connaissance des procédés.

## **b - La politique d'insertion des jeunes**

La politique d'insertion des jeunes dans les entreprises de l'industrie

Les entreprises de type I ont moins souvent recours à l'apprentissage et plus fréquemment à l'alternance que les entreprises de type II. Le nombre d'apprentis par entreprise est relativement identique quelle que soit la catégorie.

Le nombre moyen de contrats de qualification ou d'adaptation est nettement plus faible par établissement dans les entreprises de type I.

L'engagement dans l'apprentissage est un facteur significatif de différenciation entre les deux catégories d'entreprises. Près de la moitié des entreprises ne connaissant pas de difficulté de recrutement accueillent des apprentis. L'analyse croisée des variables ne semble pas donner de corrélation entre la pratique de l'apprentissage et la pratique de l'alternance. Les entreprises qui cumulent apprentissage et alternance se répartissent en nombre égal dans les deux catégories.

La politique d'insertion des jeunes dans les entreprises du bâtiment

L'apprentissage est une formule pédagogique plébiscitée par les employeurs du bâtiment qui y voient un moyen privilégié de pallier le déficit de main d'œuvre qualifiée. Les apprentis occupent 5 % des postes salariés du BTP régional alors qu'ils ne représentent que 1 % des postes dans l'industrie<sup>12</sup>. A l'échelle nationale, le nombre d'apprentis a progressé de 46 % en cinq ans<sup>13</sup>. Sur le Loir-et-Cher, les effectifs d'apprentis inscrits en première année au CFA du bâtiment ont

augmenté de 45 % entre 1994 et 1998.

Sur l'ensemble du panel, 66,7 % des entreprises s'investissent dans l'apprentissage. Les établissements de type I sont ceux qui accueillent le plus fréquemment des apprentis. On pourrait penser que la pratique de l'apprentissage est un moyen d'anticiper sur les besoins en main d'œuvre et de remédier aux problèmes d'embauche. Mais l'engagement dans ce type de formation ne semble pas préserver des difficultés de recrutement.

Il semble y avoir une relation entre une politique active de recrutements et l'investissement dans l'apprentissage : les entreprises de type III n'ont pas procédé à des embauches récentes et prennent moins fréquemment des apprentis.

## **Synthèse :**

La formation peut être une manière de réduire l'incertitude inhérente au processus de recrutement. Elle permet d'avoir une entrée progressive dans l'entreprise, d'aménager des transitions et contribue à assouplir les critères de recrutement. Si elle constitue une stratégie d'adaptation intéressante, elle a ses limites car toutes les entreprises n'ont pas les moyens de supporter le coût d'une politique de formation.

## **3 - LES STRATÉGIES DE COLLABORATION ET L'EFFICACITÉ DES PARTENARIATS**

### **a - Les points de vue des acteurs intervenant sur le marché du travail**

Les chefs d'entreprise expriment facilement leur opinion sur les sources d'inadéquation

<sup>12</sup> Source : A. CLERZAU, 1999, Article cité, p.13.

<sup>13</sup> Source : D. LE ROUX, 1999, " Apprentissage. La bonne formule pour entrer dans le BTP ", Le Moniteur, n° 4981, 14 mai, pp. 50-51 : 50.

tion entre l'offre et la demande.

Certaines entreprises mettent l'accent sur les défaillances de l'appareil de formation qui ne produirait pas des qualifications adaptées aux besoins de l'appareil de production. D'autres pensent que les services de placement sont inefficaces et se montrent incapables de proposer des personnes compétentes. En fait, les systèmes de formation et d'intermédiation de l'emploi sont souvent mis en cause par les entreprises :

*" Le problème est lié à la scolarisation. Il faut que les jeunes sortent avec une qualification. La formation générale assurée par l'école n'est plus adaptée "*.

*" Les formations ne sont pas adaptées, on forme des gens sur le numérique, alors qu'ils ne connaissent même pas le métier de base "*.

*" Le système éducatif est à revoir. Il manque de pratique. Il faudrait mieux connaître les exigences des entreprises "*.

*" Le problème à la base est dans l'orientation : les gens compétents sont orientés vers des formations générales, et on dénigre la filière technique "*.

*" Il faut réorienter les jeunes vers les métiers manuels "*.

*" L'ANPE n'est plus du tout adaptée. Il faudrait revoir le système d'indemnisation des chômeurs "*.

*" Les candidats de l'ANPE n'ont pas les qualifications requises : il faut donc former les gens qui sont sur le marché du travail "*.

De même les intermédiaires de l'emploi mettent l'accent sur d'autres formes d'inadéquations :

*" Les entreprises ne doivent pas faire de surenchères en matière de formation et d'expérience par rapport au poste proposé. Il faut*

*plus souvent vérifier l'adéquation entre le besoin exprimé et le besoin réel "*.

*" Il conviendrait d'offrir plus de chance d'insertion aux jeunes, aux personnes sans expérience ou aux demandeurs d'emploi de longue durée. L'utilisation des politiques publiques de l'emploi<sup>14</sup> peut être un moyen efficace d'insertion et de résolution des difficultés des entreprises "*.

*" Il faut développer l'apprentissage à condition que les entreprises s'investissent plus dans ce mode de formation et acceptent des apprentis plus âgés "*.

*" Certains métiers sont peu attractifs et mal payés (chaudronnier, métallier, soudeur, maçon, par exemple). Les entreprises devraient revoir à la hausse les salaires. De plus il existe de fortes disparités dans les grilles de salaire entre les entreprises. Les entreprises ayant les salaires les plus bas se retrouvent avec les salariés les " moins bons ". Cela provoque des insatisfactions de part et d'autre "*.

*" La formation interne est prépondérante pour favoriser l'adaptabilité des salariés. L'Education nationale ne peut pas avoir réponse à tout. Mais la formation continue coûte chère et suppose de la part de l'entreprise une projection sur l'avenir. Sa principale préoccupation est de répondre aux clients "*.

*" Il faudrait réduire les indemnités de chômage ou les supprimer s'il s'avère que le chômeur refuse un emploi. On devrait inciter plus fortement les personnes qui sont au chômage à retrouver rapidement un emploi. Après une longue période de chômage, c'est trop tard "*.

*" Il y a une dévalorisation des métiers techniques. Il faut sensibiliser les jeunes à ces métiers, les former et établir des relations avec les écoles "*.

<sup>14</sup> Il s'agit ici des mesures publiques d'aide à l'embauche de personnes " prioritaires ".

Sur la question des partenariats, le diagnostic établi dans des études précédentes nous semble être encore d'actualité :

*"... bien des obstacles à une meilleure fluidité sur le marché du travail relèvent d'une transformation des comportements des acteurs locaux. Plus que de concertation (il existe déjà de nombreuses instances de concertation et de coordination), il s'agit d'apprendre à agir ensemble, autour d'enjeux concrets, en jouant sur la complémentarité des compétences plutôt que sur une division fonctionnelle des tâches<sup>15</sup> " .*

Il convient de privilégier une dimension locale pour établir des partenariats au plus près des besoins repérés sur le terrain. L'enquête par questionnaire a mis en évidence des spécificités en fonction des bassins d'emploi. Les entretiens avec les intermédiaires de l'emploi ont permis d'affiner l'analyse et d'identifier des " zones sensibles " à l'intérieur de chaque bassin (secteurs ruraux du Vendômois, Vallée du Cher, Est de la Sologne). Chaque secteur présente une configuration particulière (par exemple dispersion de petites entreprises ou concentration de l'activité autour d'un grand établissement) et a une dynamique spécifique.

## **b - Les modalités de renouvellement de la main d'œuvre**

**S**i la question du renouvellement de la main d'œuvre est cruciale pour les entreprises de l'industrie, elle prend une acuité encore plus grande pour le secteur du bâtiment où le vieillissement des effectifs est une préoccupation majeure. Les données démographiques pour le secteur du bâtiment prévoient un vieillissement des salariés et de nombreux départs à la retraite dans les années à venir. Outre le problème du renouvellement, se pose celui de la transmission des savoirs dans un secteur où l'alternance et l'apprentissage sur le terrain sont très valorisés. Le départ

d'ouvriers anciens et expérimentés peut remettre en cause le modèle traditionnel de formation.

L'augmentation du volume de main-d'œuvre disponible passe par un certain nombre de conditions :

- L'industrie et le bâtiment doivent montrer qu'ils sont générateurs d'emplois, ce que semble ignorer une partie de la main d'œuvre locale. Ces secteurs sont perçus comme étant peu porteurs alors que, dans les faits, certains métiers sont relativement épargnés par le chômage.

- Les choix d'orientation et de poursuite d'études des élèves dépendent en grande partie de la proximité de l'appareil de formation par rapport au domicile des parents. Dans le cadre de notre étude, nous avons pu voir que l'éloignement géographique des centres de formation d'apprentis de la métallurgie pouvait freiner certaines orientations. Les apprentis du CFA du bâtiment de Blois hésitent à entreprendre une formation de niveau IV si celle-ci est située à l'extérieur du département du Loir-et-Cher.

- Les jeunes, les demandeurs d'emploi les plus fragilisés ne pourront s'insérer ou se ré-insérer que s'ils peuvent être accueillis dans des entreprises qui faciliteront leur adaptation à l'emploi.

## **c - Les différentes modalités de construction des compétences**

**L'**enjeu est moins de créer de nouvelles filières que d'envisager de nouvelles formes d'analyse des compétences et d'acquisition des savoirs. Nous pouvons proposer les pistes de réflexion suivantes :

- Construire des parcours de formation et d'insertion adaptés au profil des personnes.

15 B. HENRY, V. MERLE et N. WEIL, 1991, Article cité, p. 18.

Notre analyse sur les critères de recrutement met en évidence l'importance du comportement. Les chômeurs les plus éloignés du monde du travail ont souvent des difficultés pour répondre aux attentes des employeurs. Il convient de réfléchir aux moyens de favoriser leur (re)socialisation professionnelle.

- Analyser les compétences des salariés et le profil des postes en prenant à la fois en compte la qualification technique et la qualification sociale.

*" Les instruments d'évaluation des compétences, tant du côté des demandes d'emploi que des postes de travail, sont très rudimentaires et ne prennent souvent en considération que les dimensions strictement techniques de l'emploi"<sup>16</sup> .*

- Le développement des formations en alternance a constitué une évolution positive et a permis de relativiser le poids des modèles scolaires et " académiques ". L'alternance est aujourd'hui bien établie et reconnue. Il conviendrait d'approfondir la réflexion sur son organisation pédagogique, sur le tutorat et d'élaborer des contenus d'enseignement en partant des caractéristiques des emplois.

- On peut également pointer la nécessité de réfléchir sur les transferts de savoir pour aider à la requalification de certains salariés et pour pourvoir de nouveaux emplois.

#### **d - Le rôle des intermédiaires de l'emploi**

Les intermédiaires de l'emploi sont nombreux. Nous avons choisi de nous intéresser aux actions des principales institutions : l'ANPE, la DDTEFP, la PAIO et les agences intérimaires.

Les intermédiaires de l'emploi et les entreprises ont un mode de collaboration qui ne favorise pas l'entrée sur le marché des popu-

lations apparaissant comme " *les moins employables* ". Les personnes que nous avons rencontrées ont pris conscience de ce problème. Le directeur d'une agence locale nous fait part de ses réflexions sur le développement du chômage d'exclusion :

*" La baisse du chômage est liée à une reprise d'activité pour les plus aptes " à prendre le train en route ". L'ANPE peut parfois participer au phénomène d'exclusion des plus fragiles. Elle a tendance lors des prises d'offres à rendre la demande de l'entreprise plus pointue qu'initialement. En souhaitant voir préciser le contenu de l'offre, elle favorise une certaine sélectivité. Les objectifs du deuxième contrat de progrès passé entre l'ANPE et l'Etat étaient centrés sur une progression de la place de l'ANPE comme intermédiaire sur le marché du travail (" *augmenter notre part de marché* "). Pour récolter plus d'offres, l'ANPE cherchait à être plus efficace dans le placement. L'effet pervers de cette efficacité consistait à exclure de fait les demandeurs les moins performants.*

Le nouveau contrat de progrès insiste plus sur " *la discrimination positive* " vis-à-vis des catégories les plus fragiles " .

De même, un conseiller d'une PAIO nous faisait part des limites des collaborations actuelles avec les entreprises :

*" L'inadéquation est peut-être liée au manque de mobilité des jeunes et au fait que certains employeurs refusent d'accueillir les jeunes les plus difficilement employables. Il existe un décalage entre les exigences des employeurs et le profil des demandeurs d'emploi. La PAIO essaie d'élever le niveau des jeunes mais les employeurs deviennent de plus en plus exigeants. Le travail qui consiste uniquement à partir de la demande de l'employeur et de son niveau d'exigence n'est pas satisfai-*

16 B. HENRY, V. MERLE et N. WEIL, 1991, Article cité, p. 18.

*sant. Si l'entreprise augmente ses critères de recrutement, cela crée des écarts encore plus importants entre les plus forts et les plus faibles " .*

D'après les intermédiaires de l'emploi, les chefs d'entreprise ont parfois des réticences pour recruter certaines catégories de demandeurs (chômeurs de plus de cinquante ans ou de longue durée, personnes étrangères, populations féminines, etc.). Un conseiller de l'ANPE a remarqué que les chefs d'entreprise avaient également des réserves sur des types de formations, comme par exemple celles de l'AFPA.

Les exigences des employeurs sont relativement homogènes. L'ANPE peut intervenir pour diversifier ou assouplir les critères de recrutement et faire en sorte qu'un public plus large accède à l'emploi. Par le biais des aides à l'emploi, elle peut proposer des publics prioritaires et avoir un effet sur la sélectivité du recrutement.

Les conseillers ANPE ont un rôle important dans la renégociation de l'offre (sur le profil demandé, sur le salaire, sur le type de contrat). Quand ils font des visites dans les entreprises et rencontrent l'employeur, ce travail de renégociation est plus facile. Les conseillers ANPE regrettent d'ailleurs de ne pas avoir plus de disponibilité pour aller dans les entreprises. Ils constatent que, lorsque les entreprises vont au-delà de leurs critères habituels de recrutement, elles parviennent à embaucher du personnel.

La DDTEFP peut également avoir une fonction d'intermédiation lorsque les entreprises ont recours à la PRP (Pré-retraite progressive), à l'ARPE (Allocation de remplacement pour l'emploi) ou à l'ASFNE (Allocation de solidarité du fonds national de l'emploi).

Les agences intérimaires remarquent qu'elles ont peu de solutions à proposer aux deman-

deurs d'emploi les plus fragilisés. Soucieuses de répondre rapidement et adéquatement aux attentes des entreprises, elles ne retiennent que les salariés les plus compétents. Certaines personnes viennent s'inscrire en intérim mais cumulent des problèmes sociaux. Elles ne peuvent pas travailler en intérim qui exige, plus que d'autres formes d'emploi, une opérationnalité rapide. Elles auraient besoin d'être accompagnées dans le cadre de structures d'insertion.



# SYNTHESE SUR LES PISTES D'ACTION ET DE REFLEXION

- Privilégier une dimension locale

La spécificité des bassins d'emploi du Loir-et-Cher conduit à envisager des actions ajustées aux caractéristiques économiques, sociologiques et géographiques de chaque secteur.

L'état de l'appareil industriel et de l'appareil de formation diffère sensiblement d'un bassin à l'autre. La stratégie de l'entreprise vis-à-vis de son environnement ne peut être négligée. Les pistes de travail doivent s'inscrire dans des plans locaux d'action impliquant l'ensemble des acteurs de l'emploi. La mise en réseau d'entreprises est un moyen efficace de résolution des difficultés.

- Cibler des actions sur les entreprises les plus exposées aux difficultés de recrutement

Certaines entreprises cumulent des difficultés. Souvent de petite taille, elles sont éloignées des trois villes pôles du département et ne peuvent pas pratiquer la même politique salariale que les grands établissements. Elles se trouvent souvent isolées alors qu'elles partagent les mêmes problèmes.

- Aider les jeunes à mieux déterminer leurs orientations

Les élèves manquent d'information sur les métiers qui offrent des débouchés. L'industrie et le bâtiment sont perçus comme des secteurs peu porteurs alors que, dans les faits, certains métiers d'ouvriers qualifiés sont relativement épargnés par le chômage. Certains diplômés de niveau V ont de bonnes perspectives professionnelles mais les jeunes ne le savent pas. Leur choix se fait plus sur les conditions de travail (préférence pour le secteur tertiaire) que sur les chances d'insertion professionnelle

et de stabilité de l'emploi.

L'information des parents sur les possibilités d'orientation et de carrière est également un élément à travailler.

- Favoriser l'information des enseignants et des conseillers d'orientation et leur permettre d'avoir plus de contacts avec les entreprises

Si la nécessité de l'information n'est plus à démontrer, il convient peut-être d'en redéfinir les modalités. D'après les intermédiaires de l'emploi, les réunions, les forums n'ont pas toujours les effets escomptés. Les campagnes d'information devraient avoir un contenu plus concret et prendre, par exemple, la forme de visites ou de journées portes ouvertes dans les entreprises.

Plus globalement, ce sont les modes de collaboration entre les enseignants et les chefs d'entreprise qu'il convient d'interroger.

- Apporter de l'hétérogénéité dans les offres d'emploi

Il semble primordial d'inciter les entreprises à avoir des critères de recrutements plus diversifiés et à élargir l'éventail des profils recherchés. Sur ce point, les conseillers de l'ANPE ont un rôle important à jouer. Ils souhaiteraient d'ailleurs développer cette orientation de travail, par exemple en ayant plus de disponibilité pour rencontrer les chefs d'entreprise. Les interventions des intermédiaires de l'emploi sont aussi essentielles pour lever les réticences des employeurs vis-à-vis de certaines catégories de population.

- Aider les entreprises à mettre en place des outils pour anticiper leurs besoins en main-d'œuvre

A travers les difficultés de recrutement, c'est l'ensemble de la gestion de l'emploi dans l'entreprise qu'il conviendrait de revisiter. Les entreprises et les pouvoirs publics ont été confrontés ces dernières années à des mesures de réduction d'effectifs. Il est nécessaire aujourd'hui d'anticiper sur les effets positifs de la croissance sur l'emploi.

- Multiplier les actions de pré-qualification, de découverte des métiers et des entreprises. Développer les contrats en alternance

Orienter et préparer les demandeurs d'emploi aux besoins de renouvellement de main-d'œuvre dans l'industrie et le bâtiment passe par une politique volontariste d'accueil en entreprise. Les contrats d'orientation sont très peu utilisés dans le département, quel que soit le secteur d'activité (2 contrats en 1997, 6 en 1998). Les formations de préparation aux métiers pourraient être développées.

Des expériences originales de collaboration entre pouvoirs publics et entreprises expérimentées dans le domaine de la formation des jeunes mériteraient d'être reproduites. Ainsi, l'opération "Nouvelles Compétences en Production Industrielle" (NCPI) sur le bassin d'emploi de Vendôme montre qu'il est possible de produire des parcours de qualification industrielle dans le cadre de "plateformes" d'entreprises.

- Favoriser l'accompagnement social des demandeurs d'emploi les plus fragilisés dans le cadre de structures d'insertion

L'objectif est de soutenir la démarche des chômeurs de longue durée qui ont perdu confiance en eux, de convaincre et de rassurer les employeurs pour qu'ils accueillent des personnes qui sont très éloignées de l'emploi. Les stages en entreprises sur des périodes de

trois ou six mois, avec le suivi d'un tuteur, constituent des temps importants de resocialisation et mériteraient d'être développés. Leur généralisation pose la question de la capacité d'accueil des entreprises et de la disponibilité des tuteurs, des modes de collaboration entre les entreprises et les intermédiaires de l'emploi.

- Assurer une continuité dans le suivi des personnes en insertion

Par exemple, l'accès à un emploi après une mesure du type chantier-école se heurte parfois à des obstacles que la personne n'est pas capable de surmonter seule. Un accompagnement social permettrait d'apporter des solutions à des problèmes pratiques (comme les problèmes de déplacement) qui entravent le retour à l'emploi.

- Faciliter la formation continue

Le développement des actions de formation continue se heurte à deux obstacles majeurs : le coût financier et les problèmes de remplacement des salariés.

Les solutions possibles ne sont pas toujours bien connues des chefs d'entreprise. Par ailleurs, la mise en œuvre d'expériences innovantes pourrait être un facteur d'amélioration. Ainsi, l'exemple de la "job rotation" ouvre des perspectives intéressantes. Importée du Danemark, cette méthode permet de remplacer des salariés partis en formation par des chômeurs. L'enjeu est double : il s'agit d'augmenter la compétitivité des entreprises par des actions de formation, et de lutter contre le chômage en favorisant la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi. Au Danemark, 40 000 salariés et 15 000 chômeurs ont bénéficié de ce programme en 1997<sup>17</sup>. Le taux de chômage est passé de 11 % en 1993 à 6,2 % en 1998<sup>18</sup>.

17 Source : E2I (Espace Inter Initiatives), 1999, "Job rotation. Présentation résumée de la méthode. Expérience danoise, expérimentation française", Lille, avril, 9p.

18 Source : \*\*\*, 1998, "Réinsérer en faisant bouger les salariés", *La Lettre de l'insertion par l'activité économique*, n°43, décembre, p10.