

Quand les employeurs ont des difficultés à recruter : le cas de la métallurgie en PACA

CLAUDE FINO,
CONSULTANT, CABINET CO&SENS,
GILBERT JEAN,
CHARGÉ DE MISSION AU SERVICE DES
ÉTUDES DE LA DIRECTION RÉGIONALE
DU TRAVAIL,
OLIVIER LIAROUTZOS,
DIRECTEUR DE L'ORM.

La question des pénuries de main-d'œuvre est le plus souvent abordée sous la forme d'un paradoxe. Comment les employeurs peuvent-ils rencontrer des difficultés à recruter tandis que la proportion de demandeurs d'emploi atteint en France 10 % de la population active ? Cet énoncé général, frappé du bon sens, suscite l'impatience quant à la mise en place de solutions. La notion de "métiers en tension", de plus en plus employée, résume à elle seule cette interrogation. Précisément, si les solutions sont longues à venir, c'est parce qu'elles dépendent de facteurs très variables, notamment selon les secteurs d'activité concernés et selon les caractéristiques régionales de ces secteurs. Le cas de la métallurgie est à ce titre très illustratif.

Les métiers dits en tension, c'est-à-dire des métiers pour lesquels les ajustements entre offre et demande d'emploi se font difficilement, relèvent d'une grande variété de secteurs. Ainsi, les caractéristiques qui distinguent les industries de process et l'industrie hôtelière, par exemple, constituent déjà un indice de la diversité possible des tensions sur les emplois et des réponses à leur apporter. Le recrutement pour des entreprises ayant une amplitude forte de leur activité saisonnière, et donc de leurs besoins, ne peut se réaliser dans les mêmes conditions que celui d'entreprises industrielles demandant des niveaux de qualification adaptés pour un temps long.

Les groupes de travail, constitués au début des années 2000 dans le cadre du plan territorial de l'État en région (PTER), avaient pour objectif d'apporter des réponses adaptées aux secteurs rencontrant des difficultés de recrutement. Pour préparer des réponses, des travaux ont été conduits dans les secteurs de la santé et des services aux personnes, des transports et de la logistique, des technologies de l'information et de la communication. Les industries de la métallurgie ont été choisies pour faire l'objet d'une exploration particulière (voir encadré), compte tenu des qualifications spécifiques qu'elles nécessitent dans une région marquée par une certaine absence de tradition de formations dans ces métiers.

UN ENVIRONNEMENT PEU PROPICE À LA COMMUNICATION SUR LES MÉTIERS

En PACA, le secteur de la métallurgie se situe au vingt-quatrième rang dans l'emploi régional dont il représente à peine 3,5 %. Cela dans une région où la culture industrielle, si elle ne s'éteint pas complètement, reste très circonscrite et surtout dominée par la prépondérance des services. De plus, les entreprises de la mécanique et du travail des métaux, souvent seules de ce secteur d'activité dans le bassin d'emploi ou de leur spécialité dans la région, sont isolées les unes des autres, à l'exception de quelques grandes entreprises autour de l'étang de Berre, qui drainent un ensemble de sous-traitants. La diversité des établissements en termes de taille et de production (série, petite série

Quand les employeurs ont des difficultés à recruter : le cas de la métallurgie en PACA

UN DÉCALAGE ENTRE LES EXIGENCES
DES EMPLOYEURS ET LE VIVIER DES
PERSONNES RESSOURCES

DE JEUNES CANDIDATS À L'EMPLOI AYANT
DES ATTENTES, VIS À VIS DE
L'ENTREPRISE ET DU MÉTIER,
DIFFÉRENTES DE CELLES DES
GÉNÉRATIONS ACTUELLEMENT EN
POSTE.

et sur mesure) participe de leur éparpillement, et il leur faut donc compter avec la difficulté à constituer des réseaux.

Cet environnement gêne la communication autour de l'évolution des métiers et les efforts de la branche professionnelle pour attirer les jeunes. Par conséquent, les représentations classiques ont la vie dure tant chez les acteurs économiques qu'auprès du grand public. Souvent, les employeurs restent attachés à une définition très technique des métiers, ayant du mal à valoriser, par exemple, la dimension commerciale de l'activité ou l'investissement que représente l'amélioration de la qualité. Il est difficile pour eux de parler de l'effet de cet élargissement des compétences sur les conditions de travail, ce qui permettrait pourtant de nuancer la vision traditionnelle de l'ouvrier. Quelques employeurs, particulièrement ceux qui sont positionnés sur des activités portées par le marché, sont donc amenés à prendre des mesures très concrètes pour attirer des jeunes. L'un d'eux explique : "On fidélise le personnel par l'image de marque d'une entreprise qui forme et par les avantages en nature : salaire de 20 % plus élevé que le marché, contrat à durée indéterminée, voiture neuve tous les trois ans équipée d'autoradio laser et de climatisation, vêtements de travail, tickets-restaurant, possibilité de gagner beaucoup plus avec les astreintes..."

LES RISQUES D'UNE VISION ISOLATIONNISTE

Souvent, les services publics de l'éducation et de l'emploi sont perçus comme étant trop peu opérationnels. Les employeurs considèrent alors que l'Éducation nationale n'aide pas suffisamment les jeunes à devenir de bons professionnels. "Il faudrait embaucher à l'Éducation nationale des personnes ayant une expérience professionnelle, faire en sorte que les enseignants soient plus proches des entreprises locales", explique l'un d'eux. Ce besoin de proximité et de pragmatisme génère aussi des critiques à l'égard

de l'ANPE. Quand le Répertoire opérationnel des métiers-emplois (ROME) est connu des entreprises, il est jugé trop éloigné des réalités du terrain. La délimitation des métiers paraissant trop figée, l'outil ne les aide pas à formaliser le profil dont elles ont besoin. En revanche, l'apprentissage est apprécié parce qu'il s'organise autour du lien entre stagiaire, employeur et formateur : "L'apprentissage permet à l'entreprise et à l'individu de se rencontrer, de se faire une idée réciproque. L'apprentissage est une bonne école, on obtient environ 90 % de réussite", témoigne un chef d'entreprise.

À l'exception des grandes structures, les entreprises enquêtées n'ont pas de direction - ni même de fonction - des ressources humaines, et la plupart n'envisagent pas de s'en doter. Considérant que la GRH n'exige pas de professionnalisme particulier, les petites entreprises ne sont pas prêtes à y mettre des moyens. Ainsi, si les employeurs tombent d'accord sur la nécessité d'anticiper les départs à la retraite, cela ne se traduit pas par des dispositions concrètes. Pour recruter, les PME se débrouillent comme elles peuvent, comptant sur le bouche à oreille ou s'appuyant sur les agences de travail temporaire. La plupart ne définissent pas de profil de poste et seules les grandes disposent de fiches descriptives d'emplois. Se sentant peu soutenus à l'extérieur et craignant d'investir dans une gestion prévisionnelle, les employeurs semblent démunis devant le fossé qui séparerait les jeunes des entreprises : "Les jeunes ne se sentent pas concernés par le projet de l'entreprise, mais par le leur. Il faut faire en sorte que le jeune trouve l'entreprise à son goût" ; "les jeunes attendent tout de l'entreprise, ils se comportent de plus en plus en assistés, ils sont en attente".

RECRUTEURS ET RECRUTÉS FACE AUX INCERTITUDES DE L'AVENIR

Malgré les reproches adressés à l'Éducation nationale, l'attachement à la valeur du diplôme

reste fort. Le baccalauréat professionnel, créé en 1985 sous l'impulsion de l'Union des industries et des métiers de la métallurgie (UIMM), est devenu le diplôme emblématique de la profession, au point de détrôner le CAP. Si quelques employeurs justifient ce phénomène par la dévalorisation générale des diplômes, les autres évoquent la nécessité de surenchérir les exigences de formation. Cela devient un investissement, le bac pro offrant une garantie quant au potentiel d'adaptation du jeune : "Recruter un bac pro, c'est s'assurer un niveau de compétences minimum, une capacité de travail réelle, un certain niveau intellectuel, une capacité d'évolution..." Le recruteur, conscient de sa difficulté à prévoir les changements en termes de marchés et de technologies, et surtout leurs conséquences sur l'organisation du travail, préfère cette solution, quitte à participer lui-même à la dévalorisation du CAP et du BEP. Ainsi, les petites entreprises, qui ont du mal à projeter la gestion de leur main-d'œuvre à moyen terme, sont face à une incertitude qu'elles tentent de pallier par des embauches pouvant être surdimensionnées. Dans ces conditions, elles risquent de générer une déception chez des jeunes qui ont poursuivi vers un bac pro dans la perspective d'atteindre des niveaux de responsabilité et de rémunération plus élevés que s'ils étaient sortis du système éducatif avec un niveau V de formation.

L'incertitude qui pèse sur l'avenir n'est pas vécue seulement par les employeurs. Les jeunes, les parents, mais aussi les enseignants et les professionnels de l'insertion sont marqués par une actualité qui laisse entrevoir un avenir peu sécurisant, compte tenu des restructurations dans l'industrie. Il est probable que ce climat laisse peu apparaître les spécificités de la métallurgie en PACA, notamment concernant les créneaux porteurs comme les sociétés de maintenance des ascenseurs (loi de Robien imposant aux propriétaires des révisions régulières) ou les entreprises fabriquant des pièces pour l'industrie nucléaire. Dans ces conditions, les jeunes et leur entourage peuvent considérer que la poursuite d'études est un moyen de garantir une entrée plus sûre sur le marché du travail. Mais ce principe ne se vérifie que partiellement, car il entraîne de nombreux élèves à se maintenir à tout prix dans

les filières générales tandis qu'une formation professionnelle pourrait davantage leur convenir. Cette déconsidération de l'enseignement professionnel a des origines multiples mais la tendance à recruter au-delà du CAP et du BEP pour des postes de débutants n'y est certainement pas étrangère.

TROIS LEVIERS D'ACTION

Les entreprises de la métallurgie ont à faire face à trois écueils lorsqu'il s'agit de recruter :

- l'inexpérience en matière d'identification des compétences-clés permettant une définition précise de leurs besoins ;
- la maîtrise imparfaite des pratiques d'accueil et d'intégration dans l'entreprise ;
- la difficulté à solliciter un réseau facilitant l'accès à une main-d'œuvre inscrite dans un processus de professionnalisation.

À partir de ces trois dimensions, trois pistes de travail peuvent être envisagées :

- définir des blocs de compétences, soit un regroupement de compétences-clés homogènes pouvant appartenir à différents emplois d'un même secteur et dont l'identification permette aux acteurs de l'entreprise, de la formation et de l'emploi de partager un même discours et de mettre en place des actions concertées ;
- accompagner les chefs d'entreprise à

DES MODALITÉS D'INTÉGRATION ET DE FIDÉLISATION DIFFICILES À GÉRER POUR LA PLUPART DES ENTREPRISES

Une étude spécifique sur la métallurgie en PACA

La question des difficultés de recrutement a commencé à être posée fortement à l'extrême fin des années 1990, quand la France a connu des créations massives d'emplois. Ainsi, durant l'année 2000, l'emploi salarié du secteur privé a cru de 506 300 postes en France. Ces créations se sont observées alors dans tous les secteurs, tout en se concentrant dans le tertiaire. Cette situation a conduit le ministère de l'Emploi et de la Solidarité à réagir à partir d'une circulaire intitulée : "Action territorialisée du service public de l'emploi pour 2001 : prévenir et lutter contre le chômage de longue durée et les exclusions en répondant *aux tensions du marché du travail*". Cet intitulé reflétait une double préoccupation qui depuis n'a guère évolué : lutter contre le chômage de longue durée tout en réduisant les tensions qui apparaissent dans certains métiers.

La mise en œuvre, au début des années 2000, du projet territorial de l'État en région (PTER) s'inscrivait dans cette orientation gouvernementale et a donné lieu à divers travaux d'études, dont l'un concernait le secteur de la métallurgie. C'est à cette étude, réalisée en 2004 par le cabinet Co&Sens, qu'il est fait ici référence.

Trente-trois entreprises ont été enquêtées, sélectionnées selon leur taille, le type de process et leur métier. Une dizaine d'acteurs de l'emploi et de la formation ont été rencontrés. L'étude a été suivie par un comité de pilotage rassemblant les représentations départementales de l'UIMM, la direction régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (DRTEFP), l'ORM et les organismes de formation de la branche.

chacune des étapes du processus de recrutement. En effet, c'est durant ces premières étapes que bon nombre d'entreprises de taille modeste, qui ne disposent pas de conseil RH, essuient des échecs et voient leurs efforts réduits par le départ prématuré du futur salarié, en particulier lorsqu'il s'agit de publics jeunes découvrant le monde du travail ;

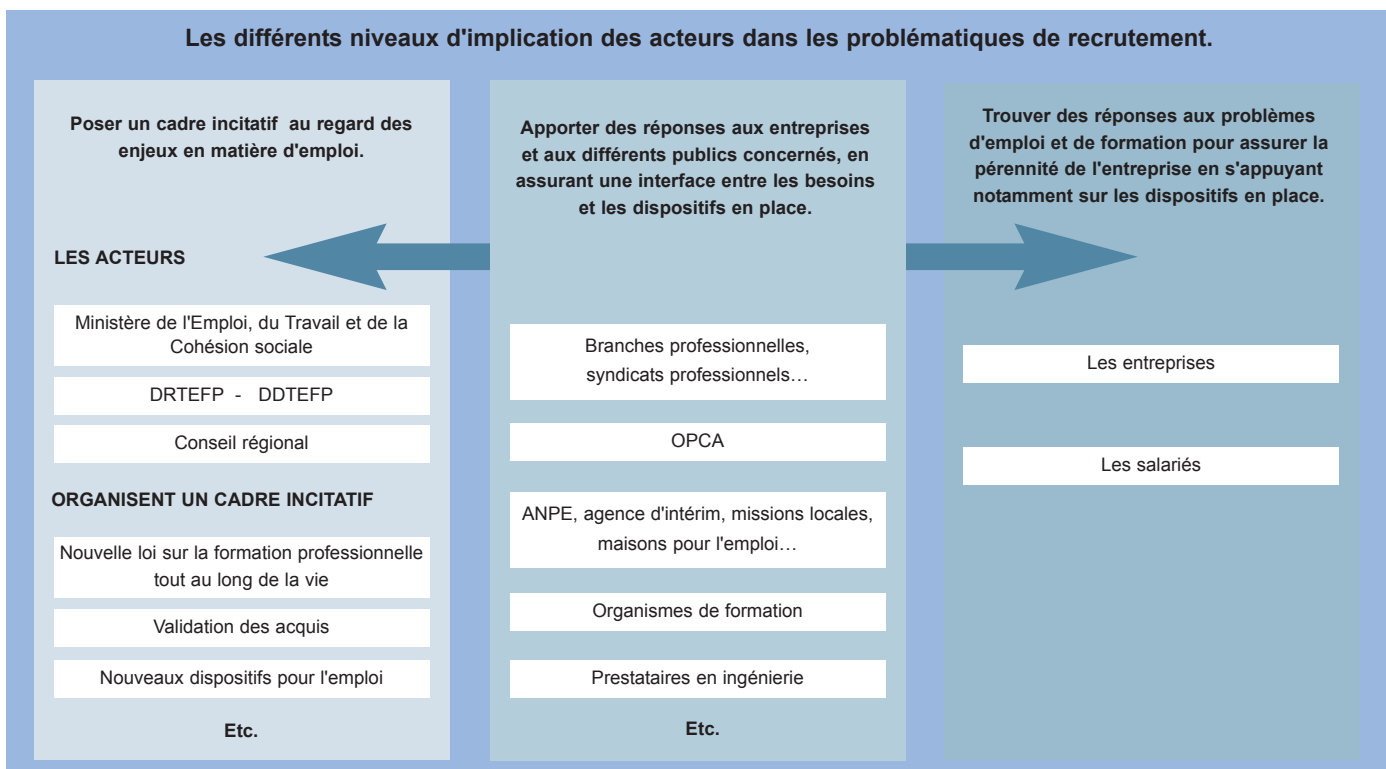
- créer un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ). Il s'agit ici de constituer un vivier de salariés pour les besoins spécifiques des entreprises et de préparer une insertion, une formation et une fidélisation de ceux-ci.

• • •

Aujourd'hui, la construction des réponses formatives aux tensions sur le marché du travail peut se réaliser à partir d'initiatives régionales.

L'adoption d'un plan régional de développement des formations professionnelles par le conseil régional et les services de l'État ainsi que les dispositifs prévus par l'accord puis la loi de mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie (droit individuel de formation, contrat et période de professionnalisation) contribuent à redéfinir les rôles des acteurs publics régionaux et des partenaires sociaux en matière de formation. Le dialogue social au niveau régional par l'intermédiaire des branches professionnelles devrait s'en trouver renforcé. Les contrats d'objectifs, ou accords tripartites en PACA, en incluant dans la négociation l'insertion et l'emploi, la formation professionnelle initiale ainsi que la formation professionnelle continue, apparaissent aussi comme des opportunités pour répondre aux besoins d'emploi identifiés à la suite de diagnostics partagés avec les branches.

Les différents niveaux d'implication des acteurs dans les problématiques de recrutement.



Pour en savoir plus

- "Les métiers en tension de la métallurgie en PACA", ORM-DRTEFP PACA, décembre 2004 (étude réalisée par le cabinet Co&Sens, téléchargeable sur le site de l'ORM : www.orm-paca.org).
- Jean-Marc GRANDO, "Difficultés de recrutement : entre offre et demande d'emploi, le choc des rationalités", *Bref*, Céreq, n°192, décembre 2002.