Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi*

par Bénédicte Henry, Vincent Merle, Nathalie Weil

Le maintien d'un taux de chômage élevé associé à une pénurie de main-d'œuvre dans un nombre limité de professions, les déclarations des entreprises sur leurs difficultés de recrutement, tout concourt à un diagnostic global et un peu rapide de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En réalité dans les trois bassins d'emploi observés ici, et bien que les tensions sur le marché ouvrier y soient très aiguës, on ne constate pas d'inadéquation majeure entre système éducatif et système productif mais une multitude d'inadéquations qualitatives. La reprise de l'emploi modifie les comportements du côté de l'offre mais aussi du côté de la demande, bouleversant ainsi les mécanismes de régulation du marché du travail. Les emplois d'exécution deviennent plus complexes sans pour autant être plus attractifs. Les savoir faire de base des métiers traditionnels restent souvent indispensables. Les capacités d'anticipation des entreprises sont très inégales selon leur situation économique et leur taille et leurs attentes vis-à-vis des organismes de placement et de formation sont variées. Il faut donc réexaminer les modalités mêmes de construction de la qualification.

Plusieurs études ont attiré l'attention des partenaires sociaux et des pouvoirs publics sur les difficultés rencontrées par les entreprises pour trouver la main-d'œuvre qualifiée dont elles ont besoin. La publication de données issues de l'enquête trimestrielle de conjoncture réalisée par l'INSEE auprès des entreprises industrielles a largement contribué à alimenter les débats sur ce thème. En effet, le nombre d'entreprises qui, dans cette enquête, répondent positivement à la question « Éprouvez-vous des difficultés de

(*) Le présent article est tiré d'une étude réalisée par Bénédicte Henry, Vincent Merle et Nathalie Weil pour le compte de la Délégation à la Formation professionnelle, du Service des Études et de la Statistique du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, de la Mission Recherche-Expérimentation des Ministères du Travail et des Affaires sociales.

(**) Bernard Bruhnes Consultants.

recrutement ? » croît régulièrement depuis trois ans. Lors des dernières interrogations, près de 45 % ont répondu « oui » alors que cette proportion était de l'ordre de 15 % fin 1986.

Le sentiment que l'industrie française risquait de se trouver entravée dans sa croissance par l'insuffisance de personnel qualifié s'est trouvé corroboré par les difficultés aiguës de recrutement constatées dans certaines professions, en dépit de niveaux de salaire très élevés. La presse s'est fait l'écho de niveaux de rémunération « records » pour des ouvriers hautement qualifiés dans la mécanique, dans la chaudronnerie, dans le décolletage... Venant s'ajouter aux difficultés plus anciennes de secteurs tels que le bâtiment ou la plasturgie, ces phénomènes ont beaucoup contribué à renforcer l'idée que nous rentrions dans une période de pénurie de main-d'œuvre.

Par ailleurs, les difficultés rencontrées par les entreprises ont paru d'autant plus surprenantes que, dans le même temps, le niveau du chômage demeurait relativement élevé. Face à des besoins en main-d'œuvre à nouveau croissants, la population à la recherche d'un emploi ne semblait pas disposer des qualifications nécessaires pour occuper les emplois disponibles. Ce constat ne pouvait que renforcer le sentiment d'une insuffisance des qualifications disponibles sur le marché.

Telle semble être l'interprétation qui s'est petit à petit imposée des difficultés de recrutement des entreprises. Quelle qu'en soit la pertinence, cette analyse laisse cependant bien des questions en suspens.

Tout d'abord, elle masque les différences entre les difficultés sur le marché des cadres ou des techniciens supérieurs et celles qui concernent le recrutement d'ouvriers qualifiés, voire d'ouvriers non qualifiés. Outre que les obstacles rencontrés ne sont probablement pas les mêmes selon le niveau de qualification recherché (par exemple, les difficultés liées à la faible mobilité géographique de la main-d'œuvre se posent en des termes très différents pour les cadres et pour les ouvriers), les caractéristiques structurelles du marché des cadres et des techniciens sont très différentes de celles du marché des ouvriers et surtout des ouvriers peu ou pas qualifiés. Dans un cas, on assiste à une demande de personnel en forte expansion face à une progression régulière mais lente des effectifs de diplômés ; dans l'autre, on constate une diminution tendancielle des effectifs face à des flux de sortie de l'appareil éducatif qui se maintiennent (ou même augmentent dans certaines professions). Si la notion de pénurie s'applique bien au premier cas de figure, elle n'est guère appropriée au second. Il peut, bien évidemment, exister des pénuries dans certaines professions et dans certaines zones géographiques, mais les tensions sur le marché des ouvriers qualifiés semblent résulter plus d'inadéquations qualitatives ou de rigidités dans les processus d'ajustement entre offres et demandes que d'un déficit global de main-d'œuvre qualifiée.

Comme l'a rappelé l'INSEE dans plusieurs de ses publications, « la modernisation induit des évolutions très différentes au sein des métiers industriels. Les tâches répétitives régressent, le travail effectué à l'unité ou en petite série résiste mieux, de même que les tâches les plus polyvalentes ou celles de maintenance et de dépannage ». A ces évolutions par type d'activités s'ajoute une transformation, parfois très rapide, du contenu des emplois ; l'automatisation, le développement de nouvelles formes de gestion et d'organisation du travail ont des effets sur la nature des savoir-faire et des compétences qui sont difficiles à appréhender, mais qui rendent souvent obsolètes les qualifications détenues par la main-d'œuvre, même récemment issue de l'appareil éducatif.

Dans un tel contexte, il est très difficile de distinguer la dimension quantitative des difficultés de recrutement de ses aspects qualitatifs ; *si le déficit de qualification dans certains métiers résulte très clairement d'une insuffisance du nombre de personnes formées dans ces spécialités, dans de nombreux cas la « pénurie » recouvre en réalité une inadaptation qualitative de la main-d'œuvre disponible par rapport aux nouvelles exigences des employeurs.*

On constate d'ailleurs une difficulté croissante des entreprises à exprimer la nature exacte de leur besoin lorsqu'elles procèdent à des recrutements. *Les dénominations traditionnelles de métier coïncident de moins en moins avec le profil des postes tels qu'ils se recomposent lors de changements techniques et organisationnels.* D'où une exigence en termes de « niveau », au sens scolaire du terme ; les aptitudes sanctionnées par l'appareil scolaire étant censées offrir un gage d'adaptabilité à des postes réputés de plus en plus complexes et faisant appel à des capacités d'abstraction plus poussées.

Dans les débats actuels, le thème de la pénurie a fini par amalgamer l'ensemble de ces problèmes : on dénonce pêle-mêle l'incapacité de l'appareil de formation à fournir en temps et en heure les candidats ayant les compétences requises par les entreprises, les insuffisances de l'appareil éducatif pour élever le « niveau » des jeunes générations, l'absence d'analyse et de concertation sur les besoins à moyen terme des entreprises, les déficiences des organismes chargés de l'insertion professionnelle et du placement...

L'étude qui nous a été demandée par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle visait à mieux cerner les enjeux concrets que recouvrent ces débats. Notre objectif n'était pas d'apporter un quelconque éclairage quantitatif sur les besoins en personnel qualifié des entreprises, mais plutôt de compren-

dre la nature des difficultés qu'elles rencontrent, en tenant compte non seulement des caractéristiques techniques des emplois qu'elles cherchent à pourvoir, mais aussi des données de leur environnement : disponibilités en main-d'œuvre, état de l'appareil de formation local, éloignement géographique des zones urbaines, attractivité des emplois proposés en termes de salaire et de conditions de travail...

Il était aussi de mieux analyser les obstacles à un meilleur ajustement entre offres et demandes d'emploi à un niveau local et les marges de jeu dont peuvent disposer les différents partenaires locaux pour lutter contre la coexistence de tensions sur l'emploi et d'un chômage important.

C'est cette double préoccupation qui nous a conduits à proposer d'étudier les difficultés de recrutement dans trois bassins d'emploi de taille moyenne. Dans chacun d'eux, on a examiné les données disponibles sur ce sujet et on a procédé à une série d'entretiens approfondis tant auprès des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement (une dizaine par bassin) qu'auprès des acteurs locaux : organismes de formation, services extérieurs du travail, ANPE, chambres de commerce et d'industrie, unions patronales...

On a également examiné, avec les trois agences locales pour l'emploi concernées, les offres d'emploi qu'elles éprouvent des difficultés à pourvoir en tentant d'en déterminer les raisons. On a ainsi pu recueillir des avis complémentaires (et parfois contradictoires...) de ceux fournis par les entreprises elles-mêmes sur l'insuffisance de main-d'œuvre qualifiée.

L'un des avantages de cette méthode était de ne pas partir de l'*a priori* que les difficultés de recrutement résultent d'abord et avant tout d'un déficit de gens formés ; elle conduisait également à mettre en lumière toutes les difficultés qui ont trait aux particularités des marchés du travail local, tant sur le plan économique (caractéristiques du tissu industriel, dynamisme de l'économie locale) que sur le plan social et institutionnel (partenariat entre acteurs locaux, structures de l'appareil de formation, isolement géographique, caractéristiques démographiques...).

Du même coup, elle aboutit sans doute à minimiser les enjeux plus globaux qui résultent des décalages quantitatifs entre besoins et ressources en main-d'œuvre ; bien des problèmes qui nous ont été exposés par nos interlocuteurs se trouveraient en grande partie résolus si l'on pouvait améliorer très rapidement le niveau de formation professionnelle des actifs. Mais, outre qu'une telle amélioration ne peut s'opérer magiquement, l'implication des acteurs locaux dans la résolution des tensions sur le marché du travail demeurera sans doute une nécessité tant que subsistera ce paradoxe du maintien d'un chômage élevé dans un contexte de création d'emplois.

Des tensions qui modifient profondément le fonctionnement des marchés locaux de l'emploi

Trois marchés de l'emploi : trois situations différentes ; les mêmes tensions

Les trois bassins de main-d'œuvre que nous avons observés présentent des caractéristiques communes : bassins structurés autour d'une ville moyenne, diversité de l'activité économique, tissu relativement dense de petites et moyennes entreprises industrielles, offre de formation relativement abondante.

Malgré ces caractéristiques communes, la situation de l'emploi est assez différente dans ces trois bassins : celui d'*Annecy* connaît depuis deux ou trois ans des tensions très fortes en matière d'emploi et un taux de chômage très bas (de l'ordre de 4 %) ; celui de *Cholet* est encore dans une situation d'abondance de main-d'œuvre avec un taux de chômage légèrement en dessous de la moyenne nationale ; la reprise de l'emploi y est plus récente et plus modérée : de l'avis des acteurs locaux, les premières tensions importantes au niveau de l'embauche ne datent que de quelques mois. Le bassin de *Compiègne* représente une situation intermédiaire : taux de chômage de l'ordre de 7 %, tension d'ampleur inégale selon les secteurs professionnels.

Des variables économiques mais aussi géographiques

Ces différences sont, bien entendu, en partie liées à la dynamique économique de chacun de ces bassins : la récession a affecté plus tardivement les deux principaux secteurs d'activité du Choletais (confection, chaussure) et la reprise n'y est sensible que depuis le début de l'année 89. Après quelques opérations importantes de restructuration, *Annecy* semble avoir bénéficié plus tôt et plus uniformément du renversement de conjoncture. La situation économique à Compiègne est plus contrastée : malgré une expansion économique forte, le nombre des licenciements demeure important.

Cette dimension conjoncturelle n'explique pas totalement les oppositions entre ces trois bassins du point de vue des taux de chômage et de l'ampleur des pénuries de main-d'œuvre ; leur situation géographique dans l'espace économique français joue également un rôle important.

Zone proche de la frontière suisse, *Annecy* se trouve pénalisée par l'attraction qu'exercent auprès d'une partie de la main-d'œuvre les salaires élevés pratiqués de l'autre côté de la frontière. Qui plus est, le bassin de main-d'œuvre est relativement isolé (communication difficile avec d'autres zones où la main-d'œuvre est plus

abondante) et, en raison du caractère touristique de la ville, le prix des logements constitue un frein très important à l'implantation d'une main-d'œuvre extérieure au bassin.

Cholet est au centre d'une zone rurale qui fournit l'essentiel de la main-d'œuvre des nombreux établissements industriels implantés dans les bourgs ruraux. Si la commune de *Cholet* est relativement éloignée des grandes villes de la région (Angers est à cinquante-cinq minutes et Nantes à plus d'une heure), le phénomène d'isolement y est moins fort qu'à *Annecy* et semble plus lié à des facteurs culturels ; le Choletais constitue une entité économique et sociale très cohérente dont l'appartenance au Maine-et-Loire est en partie artificielle.

Le bassin de *Compiègne* constitue une zone charnière entre le nord du département, ayant une dynamique relativement autonome, et le sud du département, nettement plus tourné vers l'Ile-de-France : les migrations alternantes journalières avec Paris sont très nombreuses, les conditions de logement étant nettement plus favorables à *Compiègne* et le niveau des rémunérations nettement plus avantageux en région parisienne (supérieur de 20 % en moyenne pour des emplois qualifiés, d'après nos interlocuteurs).

Une gradation dans les difficultés mais des phénomènes identiques

Ces deux types de facteurs (conjoncture économique et situation géographique) se conjuguent pour donner une physionomie différente aux phénomènes de pénurie de main-d'œuvre, sur une toile de fond très largement semblable.

Le bassin d'*Annecy* constitue en quelque sorte un cas limite : nous sommes dans *une situation de quasi-plein emploi* dans laquelle les entreprises ne se heurtent pas seulement à un déficit de qualification dans tel ou tel secteur, mais à un problème de pénurie plus globale : y compris pour des emplois peu ou pas qualifiés, celles-ci disent éprouver souvent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants. Du côté de la demande, toute personne disposant d'une qualification et cherchant à reprendre un emploi rapidement parvient à se réinsérer sans difficulté.

A *Cholet,* on serait plutôt tenté d'évoquer l'image de *goulots d'étranglement* : des déficits quantitatifs et qualitatifs touchent certaines professions mais, moyennant des efforts d'adaptation et de formation, la réserve de main-d'œuvre peut encore permettre de satisfaire, dans des délais plus ou moins rapides, les besoins des entreprises. La reprise économique a plutôt révélé une situation structurelle d'insuffisance de formation de la main-d'œuvre qu'elle n'a provoqué une situation de pénurie au sens propre du terme.

Compiègne représente un cas-type où les tensions sur l'emploi ont accentué les *phénomènes d'inadéquation entre offres et demandes* : le redémarrage de l'activité dans le secteur industriel a fait émerger des besoins auxquels l'appareil de formation est incapable de répondre dans des délais très brefs. Les efforts réalisés pour développer un « gisement de qualification » (notamment grâce au développement de formation de haut niveau) n'ont pas encore permis de créer l'environnement humain dont les entreprises ont besoin, et ces dernières n'offrent pas des conditions d'emploi suffisamment avantageuses pour attirer une main-d'œuvre venant des zones géographiques voisines.

Pourtant, malgré ces différences dans la gravité de la situation et dans les manifestations du phénomène, on observe dans ces trois bassins des caractéristiques communes et des convergences fortes dans les mutations du marché du travail.

Des pénuries qui touchent surtout l'industrie et les métiers ouvriers

L'industrie plus directement concernée que le tertiaire

Tout d'abord, *la pénurie concerne avant tout les métiers industriels.*

Il est vrai que les difficultés de recrutement dans le secteur des services sont d'une analyse moins aisée. Les difficultés du tertiaire non marchand n'ont guère de caractère local (par exemple, recrutements par concours au niveau régional ou national) ; le secteur des institutions financières recrute peu, voire réduit ses effectifs ; le commerce (grandes surfaces) recrute principalement une main-d'œuvre non qualifiée ; l'hôtellerie-restauration et les services aux particuliers sont surtout constitués de petits établissements dont il est difficile de connaître les problèmes sans une investigation particulière.

Cependant, il nous a rarement été signalé des tensions dans ces différents domaines, si ce n'est dans des métiers qui connaissent de longue date des difficultés particulières liées aux conditions d'exercice de la profession (infirmières) ou pour des postes de cadres supérieurs (les acteurs locaux à *Annecy* se plaignent de l'absence de structure universitaire et de la difficulté à attirer des personnes de niveau bac + 4 sur un marché du travail qui est relativement étroit au regard de celui des grandes métropoles urbaines).

Globalement, le tertiaire bénéficie d'un apport important de main-d'œuvre féminine mieux formée que par le passé, et les quelques cas de difficultés de recrutement que nous avons rencontrés dans notre enquête sont de nature très particulière : entreprise recrutant au niveau BTS sur des postes pour lesquels on recrutait auparavant au niveau bac ; hôtel recherchant du personnel maîtrisant bien les langues étrangères ou

acceptant des conditions de travail particulières (horaires de nuit).

Le secteur des services est encore un secteur où les comportements sont ceux d'un marché de relative abondance de main-d'œuvre : dès lors que les conditions offertes (salaire, conditions de travail) sont bonnes et compatibles avec les contraintes de la main-d'œuvre féminine (mobilité, horaires), les candidatures sont nombreuses (par exemple, à *Compiègne,* la MACIF reçoit régulièrement des candidatures spontanées — de l'ordre de trois par jour — et a opté pour des recrutements au niveau BTS sur des postes de correspondancières, parce qu'elle y voit une meilleure garantie d'adaptation à des tâches qui requièrent plus d'initiative que par le passé).

Le marché des emplois industriels est très différent. Dans les trois bassins étudiés, la plupart des entreprises industrielles, quelle que soit leur taille, font état de difficultés de recrutement (à l'exception, bien entendu, de celles qui sont en situation de réduction d'effectifs).

Des tensions très aiguës sur le marché des métiers ouvriers

Il est frappant de constater que ces difficultés ne concernent pas seulement les catégories les plus qualifiées. Si, dans beaucoup d'entreprises, on recherche des titulaires d'un BTS ou d'un DUT, *le besoin le plus souvent exprimé est celui d'ouvriers qualifiés de niveau CAP ou BEP* et, dans certains cas, de niveau bac professionnel.

Or, on sait que, depuis dix ans, l'insertion des élèves à la sortie des CAP-BEP s'était fortement dégradée, au point que la différence entre les taux de chômage des jeunes titulaires d'un CAP et ceux des jeunes sortis sans diplôme de l'appareil éducatif tendait à disparaître. Face à l'introduction de nouvelles technologies et à la réduction du volume de l'emploi dans l'industrie, ce type de filière ne semblait plus pouvoir trouver de débouché important.

Nous reviendrons sur ce point lorsque nous aborderons la question des niveaux de formation. Dans l'immédiat, bornons-nous à constater que cette demande d'ouvriers qualifiés concerne une très large gamme de métiers et, plus particulièrement, ceux de la métallurgie et de la mécanique (tourneurs, fraiseurs, chaudronniers, mécaniciens de précision, électromécaniciens, etc.) et, d'une manière plus générale, tous les emplois d'opérateurs sur machines ou sur lignes automatisées (menuisiers industriels, CAIC, décolleteurs).

Les offres d'emploi correspondant à ces métiers ne constituent certainement pas la majorité des offres offertes sur le marché. Mais ce sont elles qui posent le plus de problèmes, comme en témoigne le faible nombre de demandes d'emploi répertoriées dans ces métiers à l'ANPE.

A *Annecy,* par exemple, on recherche régulièrement des fraiseurs ; une douzaine de demandeurs seulement étaient inscrits sous cette rubrique au moment de l'enquête, dont deux seulement pouvaient être proposés immédiatement aux entreprises intéressées.

Deuxième trait commun dans l'ensemble des bassins de main-d'œuvre : les évolutions de la structure du chômage que l'on enregistre depuis un ou deux ans se retrouvent ici de manière nettement plus accentuée : *part relative des femmes en forte augmentation, forte diminution du chômage des jeunes et maintien d'un volume important de chômeurs de longue durée ou de très longue durée.* Ces derniers sont principalement composés de gens en fin de vie active ou/et présentant des handicaps lourds au regard d'une reprise d'emploi : illettrisme, difficultés de santé, isolement en zone rurale sans moyens de locomotion...

Bien entendu, chaque bassin a aussi ses spécificités en matière de composition du chômage (par exemple, importance du chômage des femmes en zone rurale à *Cholet,* volume très important des jeunes issus des filières de formation des métiers du tertiaire à *Annecy*), mais ces spécificités apparaissent très secondaires au regard des trois traits dominants que nous venons de rappeler.

Ce sont ces traits qui expliquent massivement le paradoxe de la coexistence d'un mouvement d'embauche important et d'un chômage relativement élevé. En effet, *dans leur grande majorité, les personnes à la recherche d'un emploi sont celles qui sont le moins disposées à entrer dans les formations qualifiantes permettant d'accéder aux emplois disponibles* : la reconversion des jeunes femmes vers les emplois de la mécanique ou la mise à niveau des chômeurs de longue durée pour les rendre performants dans des situations de travail qui ont beaucoup évolué ne sont pas des choses simples, comme en témoignent les multiples difficultés à remplir les stages, même lorsque ceux-ci offrent des débouchés certains.

Des inadéquations emploi-formation plus qualitatives que quantitatives

Enfin, dans les trois bassins examinés, il n'y a pas d'inadéquation majeure entre l'offre de formation et les besoins de l'appareil productif au sens où on l'entend habituellement, mais plutôt *une multitude de désajustements qualitatifs.* Contrairement aux critiques maintes fois énoncées à l'encontre du système éducatif, ce dernier s'efforce de « coller » le mieux possible aux besoins des entreprises, tant du point de vue des flux que du point de vue du contenu des formations. L'image des lycées techniques ou d'organismes de formation continuant à former à des métiers en déclin rapide ou incapables de prendre en compte les exigences techniques nouvelles, liées à l'évolution du contenu des emplois, mérite, dans les cas observés, d'être singulièrement nuancée.

Les désajustements résultent plutôt de la difficulté à anticiper les besoins dans une période où l'offre d'emploi a fortement fluctué. A l'instar de ce qui s'est passé au cours des quinze dernières années dans le bâtiment, la récession de l'activité industrielle s'est traduite par une diminution de l'offre de formation dans les « métiers de base » de l'industrie au profit de formations plus techniques, souvent de niveau plus élevé (technicien de maintenance, informatique...). Or, dans un laps de temps très court, la conjoncture s'est inversée et les entreprises ont à nouveau recherché des qualifications traditionnelles.

Ce processus de « coup d'accordéon » se trouve aggravé par *des phénomènes d'image et d'attitude à l'égard des métiers ;* déjà dévalorisés aux yeux des jeunes, des métiers comme la chaudronnerie, la soudure, la mécanique, le piquage (chaussure) ont été considérés comme n'offrant plus guère de débouchés. On constate, dans les trois bassins étudiés, des difficultés importantes pour remplir les sections d'enseignement technique ou les stages professionnels dans ces différents domaines.

L'appareil éducatif n'est pas sans responsabilité dans cette situation ; en particulier, les mécanismes de l'orientation scolaire ont sans doute contribué, plus encore que dans le passé, à faire de ces filières des filières de relégation vers lesquelles sont systématiquement dirigés les moins bons élèves. Mais la méconnaissance des évolutions de l'emploi par les adolescents et leurs parents, la persistance de l'image traditionnelle de ces métiers en dépit des évolutions qu'ils ont connues (conditions de travail moins pénibles, possibilités de progression professionnelle...) a été d'autant plus forte que *le discours ambiant laissait présager une baisse inexorable des emplois industriels et une progression forte des emplois de techniciens supérieurs et de « cols blancs ».*

La multiplication des formations tournées vers le maniement et la maintenance des machines à commandes numériques constitue une bonne illustration des hiatus qui apparaissent aujourd'hui sur le marché du travail, en dépit des efforts d'adaptation de l'appareil de formation. Particulièrement onéreuses et sélectives, ces filières nouvelles ne forment que des contingents limités.

Si les bénéficiaires de ces formations parviennent facilement à se placer, les entreprises constatent cependant qu'elles n'ont pas toujours des postes suffisamment motivants à leur proposer et qu'elles manquent plutôt de gens formés aux « métiers de base » (connaissance des techniques de l'enlèvement sur métal, de la fonderie, de la menuiserie...) ; le maniement des machines à commandes numériques leur apparaît plus comme un complément de formation que l'on peut assurer sur le site ou chez les constructeurs des MOCN. On mesure ici à quel point le processus d'adaptation des formations aux besoins est tributaire de l'évolution, souvent très complexe et contradictoire, du contenu des emplois !

De l'abondance relative à la pénurie relative ; une inversion de logique

Il est significatif que les grandes caractéristiques que nous venons de décrire se retrouvent à des degrés divers dans les trois bassins étudiés. Cela montre clairement que la question de la pénurie ne se pose pas seulement en termes quantitatifs ; s'il y a bien un décalage entre les besoins et les ressources en main-d'œuvre, ce décalage ne saurait être interprété seulement comme un déficit de formation que l'on pourrait combler par une meilleure régulation de l'offre de formation et par une augmentation des flux de formés.

Si la reprise de l'emploi ne s'est pas traduite par une baisse importante du chômage, elle a cependant provoqué, dans de nombreux bassins d'emploi, *une série de tensions qui suffisent à bouleverser les mécanismes de régulation du marché du travail. On est passé, en l'espace de deux ou trois ans, d'un marché d'abondance de main-d'œuvre à un marché de pénurie relative,* et cela a suffi à inverser les logiques de fonctionnement et les comportements des acteurs économiques qui s'étaient durablement établis depuis la récession économique de la fin des années 70.

Le bassin d'*Annecy* illustre bien cette inversion : on est, à bien des égards, dans une situation qui s'apparente au plein emploi, mais avec un volume de chômage qui demeure plus élevé que dans les années 60 et qui paraît difficilement compressible.

Des pratiques de recrutement qui évoluent rapidement

Premier signe de cette inversion : l'ajustement rapide des comportements des entreprises en matière de recrutement. L'évolution des exigences en matière de diplômes que l'on constatait dans de très nombreuses entreprises au milieu des années 80 a laissé la place à *une attitude beaucoup plus pragmatique* : les employeurs se déclarent disposés à embaucher des personnes ayant un niveau de formation relativement faible, quitte à compléter cette formation par des stages en cours de carrière.

Le souhait d'attirer des personnes ayant un bon niveau de formation générale, réputées plus adaptables aux transformations rapides des technologies et des systèmes d'organisation, laisse place au souci de trouver des candidats ayant acquis les savoir-faire de base utilisés dans l'entreprise et prêts à s'impliquer dans leur travail. Le repérage de la motivation devient un élément essentiel dans la sélection des candidatures.

Du même coup, *de nombreuses entreprises passent progressivement d'une stratégie de précarisation de leur main-d'œuvre à une stratégie de fixation.* Si l'embauche sous forme de contrat à

durée déterminée ou d'intérim demeure la pratique majoritaire, ces formes de recrutement jouent avant tout un rôle de sélection : plus que le niveau de formation générale ou le diplôme professionnel, ce qu'on attend des candidats, c'est leur capacité à s'intégrer dans une équipe, leur aptitude à développer leurs compétences dans les situations de travail, leur volonté d'atteindre un bon niveau de performance. De tels éléments se repèrent plus facilement au cours d'un contrat à durée déterminée que lors d'un entretien d'embauche.

De l'aveu même des entreprises de travail temporaire, l'augmentation de leur chiffre d'affaires au cours des deux ou trois dernières années tient essentiellement à ce changement de contexte ; *les agences d'intérim assument un rôle de cabinet de recrutement dont les services sont d'autant plus appréciés des entreprises qu'elles opèrent un tri important dans les candidatures* et que l'accomplissement d'une mission est un bon moyen de repérer les candidats que l'on souhaite conserver dans l'entreprise. Il est d'ailleurs significatif que la publicité des ETT, essentiellement tournée vers les employeurs jusqu'en 86-87 (« nous vous trouverons les personnes dont vous avez besoin »), soit actuellement plus systématiquement ciblée sur les salariés.

Leur préoccupation dominante devient aujourd'hui d'alimenter le vivier de candidature. Elles éprouvent d'ailleurs des difficultés de plus en plus importantes à trouver des candidats ; dans les trois bassins examinés, la stagnation de leur activité au cours de ces derniers mois semble résulter de cette difficulté.

Des comportements plus sélectifs à l'égard de l'emploi et de la formation

Ces pratiques de recrutement, basées sur une plus grande attention aux aptitudes générales et à la motivation, et guidées par un souci de stabiliser dans l'entreprise les personnes les plus performantes, se heurtent à des comportements des salariés qui ont, eux aussi, beaucoup évolué avec la reprise de l'emploi. *Sur un marché plus ouvert,* où ceux qui ne souffrent pas de handicaps importants en matière d'insertion savent qu'ils peuvent retrouver un emploi très rapidement, *le niveau d'exigence s'accroît et les comportements de mobilité professionnelle évoluent.*

Cela se traduit, par exemple, par une attitude plus sélective dans la reprise d'un emploi : on préfère attendre l'occasion d'un emploi mieux rémunéré ou moins pénible, quitte à rester au chômage plus longtemps. Mais cela se traduit aussi par des changements d'emploi plus fréquents, favorisés par les tentatives des entreprises de débaucher les salariés les plus performants des entreprises concurrentes. Pour un salarié détenteur d'une qualification dans un métier industriel et disposant d'un minimum d'expérience professionnelle, il devient plus intéressant financièrement de changer d'entreprise ; à moyen terme, ce type de processus engendre une augmentation importante du coût de la main-d'œuvre sur certains segments du marché.

Faute d'éléments de validation quantitatifs, on ne peut considérer que de tels phénomènes ont un caractère général ; il ne s'agit que de tendances, plus ou moins accentuées selon les zones géographiques et les secteurs professionnels.

On observe cependant, dans les trois agences locales concernées, des signes qui montrent que l'inversion dans la logique de fonctionnement du marché est bien réelle : le nombre de personnes qui ne se présentent pas chez l'employeur lorsqu'on leur propose une offre d'emploi tend à augmenter ; le montage des stages de formation se heurte à des difficultés pour trouver des candidatures (on cite des cas dans lesquels il a fallu convoquer plus de 200 personnes pour arriver à remplir un stage de 15 personnes, malgré une quasi-garantie d'embauche à l'issue du stage).

Ce type de difficultés provoque la *résurgence de critiques à l'égard de la population des chômeurs et des dispositifs d'allocation, considérés comme « désincitatifs ».* Il est vrai que, dans le cas d'un bassin comme celui d'*Annecy,* les dispositifs qui ont été conçus pour assurer des conditions d'existence décentes à une population menacée d'une exclusion durable de l'emploi, s'avèrent aujourd'hui en partie inadaptés.

Il subsiste bien une frange de population très marginalisée sur le marché du travail, et celle-ci continue de connaître des conditions de vie très précaires : le département de la Haute-Savoie est celui dont le taux de bénéficiaires du RMI par rapport à la population adulte est le plus faible, mais c'est aussi celui où le montant moyen des allocations versées au titre du RMI est le plus élevé car cette allocation constitue souvent leur seule ressource.

En revanche, chez ceux qui ne sont pas dans des situations aussi critiques, le système de protection sociale peut faciliter l'adoption de comportements plus sélectifs dans la recherche d'un emploi ou inciter à trouver des formes atypiques d'intégration dans l'activité professionnelle : sans parler du travail au noir ou du cumul d'activités occasionnelles en Suisse et de la perception d'une allocation en France (pratiques qui font l'objet d'un contrôle rigoureux de la part des services extérieurs du ministère du Travail), on rencontre des cas de personnes qui préfèrent travailler régulièrement en intérim tout en maintenant leur inscription à l'ANPE (elles préfèrent déclarer les jours travaillés au moment du pointage que de procéder à leur réinscription après chaque mission), ou d'autres qui, inversement, refusent des missions en intérim ou des CDD, parce qu'il est plus avantageux pour elles de continuer à percevoir leurs pleins droits aux allocations chômage plutôt que de travailler quelques jours et de voir leurs allocations amputées d'autant.

Ces comportements ne sont que rarement assimilables à un refus de reprise d'emploi ou à un abus au regard des systèmes de revenus de remplacement. Plus simplement, dans un marché où les offres d'emploi sont nombreuses, il devient moins risqué d'attendre pour saisir l'occasion d'un emploi mieux rémunéré ou plus intéressant ou plus proche de chez soi.

Le cas des ouvriers de la confection et de la chaussure à *Cholet* est révélateur : malgré les difficultés de recrutement des entreprises qui embauchent, on trouve dans les fichiers de l'ANPE de nombreuses femmes dans les rubriques « mécaniciennes en confection » ou « piqueuses ».

La dissémination des établissements dans les communes rurales des *Mauges* explique en grande partie cet état de choses : les entreprises qui embauchent aujourd'hui ne sont pas celles qui ont licencié dans les années précédentes. La reprise d'un emploi implique donc, dans la plupart des cas, une mobilité vers un bourg éloigné d'une vingtaine de kilomètres. Faute de moyen de locomotion et soumises aux contraintes de nature familiale, la plupart des femmes préfèrent attendre la création d'un emploi près de chez elles ou tenter de quitter ces métiers, considérés à juste titre comme particulièrement pénibles.

Pénurie ou difficultés d'ajustements sur un marché en pleine évolution ?

Au-delà des trois bassins étudiés dans l'enquête, toutes ces observations contribuent à éclairer ce qui s'est produit ces dernières années sur l'ensemble du territoire français : nous ne sommes pas passés en l'espace de deux ans d'une situation de sous-emploi classique à une situation de plein emploi ; le maintien d'un haut niveau de chômage le montre clairement. Cependant, la reprise de l'emploi a induit une série de tensions qui ont suffi à inverser la logique de fonctionnement du marché du travail qui s'était instaurée avec les réductions d'effectifs et la montée du chômage.

Le terme de « pénurie » est, à cet égard, ambigu. Il laisse en effet supposer que les difficultés actuelles sont réductibles à des déficits de qualification au regard des besoins, à nouveau croissants, de l'appareil productif. De tels déficits existent bien dans certains métiers et exigent la mise en place rapide des formations appropriées. Mais *ces déficits ne sont souvent que le symptôme de dysfonctionnements dans les processus d'ajustement entre offres et demandes d'emploi.*

Ces dysfonctionnements ne sont pas seulement d'ordre structurel ; une bonne part d'entre eux, comme on l'a vu, résultent de la rapidité du renversement de conjoncture. L'élévation globale des niveaux d'embauche dans les années 80 s'est trouvée facilitée par l'abondance de la main-d'œuvre disponible. Parallèlement, au fil des réductions d'effectifs, les entreprises ont rejeté sur le marché de l'emploi leur main-d'œuvre la moins qualifiée.

Ce comportement très « sélectif » n'est plus possible dans le contexte actuel ; lorsque les entreprises font état de difficultés de recrutement, elles ne font souvent qu'exprimer la nécessité dans laquelle elles se trouvent d'adapter leurs comportements pour passer d'un contexte d'abondance relative à un contexte de rareté relative.

Cette adaptation des comportements s'opère progressivement. Comme on l'a signalé, les exigences des entreprises en termes de niveau de formation ont déjà beaucoup évolué ; elles ont également multiplié les actions pour améliorer le niveau de formation de leur main-d'œuvre en place. Les efforts conjoints des entreprises et de l'appareil de formation et des services de placement ont permis ponctuellement de satisfaire, dans des conditions satisfaisantes, des besoins en main-d'œuvre auxquels il paraissait *a priori* difficile de répondre. Mais ces ajustements demandent du temps et supposent de *surmonter un certain nombre de rigidités.*

Par conséquent, si notre investigation confirme largement l'existence de tensions fortes sur le marché de l'emploi, elle conduit également à relativiser la gravité du phénomène à moyen terme et elle incite à prêter une attention particulière à la transformation du comportement des acteurs sur le marché du travail.

Ce constat général implique d'approfondir le diagnostic. Le contexte particulier que nous venons de décrire soulève en effet trois questions stratégiques :

— Dans quelle mesure les transformations technologiques constituent-elles une contrainte qui justifierait le maintien de comportements sélectifs de la part des entreprises ?

— A défaut de trouver immédiatement la main-d'œuvre dont elles ont besoin, de quelles marges de jeu disposent les entreprises pour adopter des stratégies alternatives ?

— Comment les organismes de formation et de placement peuvent-ils contribuer à favoriser d'autres modes d'ajustements entre offres et demandes ?

Des obstacles décisifs à un meilleur ajustement entre besoins et disponibilités en main-d'œuvre

Transformations technologiques et évolution des qualifications : ambiguïté des exigences en termes de niveau de formation

La quasi-totalité des entreprises que nous avons visitées ont effectué au cours des années précédentes des investissements importants

visant une plus grande productivité : lignes de production automatisées, machines à commandes numériques, régulation des flux par ordinateur, etc. L'effet de ces investissements sur les qualifications est particulièrement complexe à analyser.

Comme l'ont montré de nombreux travaux sur ce thème (cf., par exemple, les analyses de B. Coriat et de A. d'Iribarne), les nouvelles technologies ne conduisent pas mécaniquement à une translation vers le haut des qualifications : certaines qualifications disparaissent, d'autres changent de contenu ; certaines tâches d'exécution sont supprimées ; certaines tâches qui ne pouvaient être effectuées que par des ouvriers de métier ne requièrent désormais aucune connaissance technique et aucun savoir-faire professionnel particulier.

L'objet de notre étude n'était pas d'apporter une contribution supplémentaire à ces questions. Toutefois, nous avons tenté, chaque fois que possible, de comprendre ce qui pouvait conduire les entreprises à maintenir un niveau d'exigence élevé lors des recrutements et quelle était exactement la nature de ces exigences.

De la réponse à ces questions dépend en grande partie la possibilité de réinsérer dans l'emploi une bonne part de chômeurs de longue durée dont la formation générale est très faible et dont les connaissances et les savoir-faire professionnels sont souvent très restreints.

Des emplois d'exécution qui deviennent plus complexes

Le premier élément qui ressort des entretiens avec les entreprises concerne la complexité des tâches peu ou pas qualifiées. L'introduction de procédures automatisées a laissé subsister de nombreux postes de simple exécution pour lesquels les tâches sont très routinières ; elle a aussi abouti à la déqualification des postes autrefois occupés par des professionnels expérimentés.

Dans les deux cas, les entreprises soulignent que ces postes sont de moins en moins accessibles à des personnes sans aucune formation. Pourtant, le degré de complexité des tâches est souvent très faible mais, il suffit à écarter une partie de la main-d'œuvre disponible. Pour le comprendre, il est nécessaire d'évoquer des exemples concrets.

Des difficultés liées au caractère peu attractif des emplois

L'entreprise B appartient au secteur de la boucherie industrielle : découpage et désossage de viande bovine, conditionnement en vue de la distribution dans les grandes surfaces (emballage sous vide, barquettes...), fabrication de brochettes, etc. Les postes de conditionnement-emballage sont généralement occupés par une main-d'œuvre féminine.

Mal rémunérés, très pénibles (cadences, travail dans une atmosphère de 3 ou 4°), ces emplois sont également soumis à de fortes fluctuations quantitatives (nombreux CDD) en raison des variations très brusques des carnets de commande liées à la météorologie (un week-end de beau temps peut entraîner une multiplication par quatre du volume des brochettes !) et de la dépendance étroite de l'entreprise par rapport aux réseaux de distribution.

Ces emplois sont donc pourvus par des personnes que le responsable du personnel décrit lui-même comme des « cas sociaux ». Or, la gestion des commandes par informatique et l'introduction de machines automatiques de conditionnement, sans avoir fondamentalement transformé la nature du travail, exige des opérateurs des compétences qui ne sont plus purement « manuelles » : interprétation des consignes transmises sur écran, anticipation des incidents sur la machine, etc.

Ces opérations demeurent très élémentaires mais incompatibles avec les caractéristiques d'une partie de la main-d'œuvre à laquelle l'entreprise faisait traditionnellement appel. La direction est donc conduite à rechercher une main-d'œuvre plus « compétente » mais n'y parvient pas, en raison du caractère peu attractif de ce travail : un jeune, même de faible niveau scolaire, peut trouver sans difficulté dans le bassin de main-d'œuvre un emploi moins pénible et mieux rémunéré.

Lier mobilité ascensionnelle et politique de recrutement

L'entreprise T fabrique principalement des ustensiles de cuisine à revêtement anti-adhésif. Les différentes phases de la production ont été automatisées, ce qui a conduit à organiser le travail en 2 × 8. La croissance des marchés a entraîné une augmentation des effectifs de près de 700 personnes en six ans (actuellement l'effectif est de 1 600 personnes, dont 250 sont sous statut précaire).

Mis à part quelques emplois de maintenance, l'essentiel des recrutements concerne des postes d'opérateurs sur les lignes automatisées. Ces emplois recouvrent essentiellement des tâches de surveillance et de maintenance des installations et ne font pas appel à des savoir-faire professionnels dispensés dans l'appareil de formation initiale (il n'y a pas de CAP ou de BEP préparant à la fabrication de ce type de matériel).

Cependant, l'entreprise cible ses recrutements sur des personnes ayant un CAP (quelle que soit la nature de ce CAP : menuisier, boucher, mécanicien...) car elle considère qu'il s'agit là du minimum d'aptitude scolaire nécessaire. Elle cherche également à recruter des femmes issues des filières scolaires préparant aux métiers tertiaires (45 % du personnel est féminin).

Cette exigence de niveau n'est pas présentée comme un impératif technique absolu, mais à la fois comme une garantie d'adaptabilité et comme une nécessité dans une entreprise qui a mis en place une politique de promotion interne importante, accompagnée par une politique de formation continue systématique.

On observera que cette exigence de niveau n'est possible que parce qu'elle s'inscrit dans une stratégie plus globale. Malgré l'absence de main-d'œuvre qualifiée dans l'environnement (l'entreprise est localisée dans une petite commune à trente kilomètres d'un centre urbain), les postes ont pu être pourvus grâce au niveau très attractif des salaires, à une politique de dialogue social et aux possibilités de promotion offertes au personnel. Oui plus est, la bonne santé de l'entreprise et l'image de marque du produit contribuent à faire converger des candidatures émanant de zones parfois géographiquement éloignées.

Des aptitudes physiques pour des emplois « de niveau IV et plus »

L'entreprise G produit des poussins et des dindonneaux destinés aux élevages de volaille (reproduction, couvoirs). Leader national dans sa spécialité, elle a connu une croissance rapide. Les tâches les plus courantes concernent l'alimentation et l'insémination des animaux ainsi que la manutention des œufs et des poussins.

Le « vivier » traditionnel de recrutement est constitué par des enfants de fermiers de la région ; ce travail exige en effet d'avoir l'habitude de l'élevage des animaux. Par ailleurs, cette activité nécessite une bonne résistance physique (un animal reproducteur pèse de 11 à 13 kg), ce qui exclut pratiquement le recrutement de femmes. Le caractère industriel de cette activité et la recherche d'une plus grande productivité ont conduit à des améliorations techniques importantes et ont entraîné un accroissement des règles d'hygiène ; les risques de contamination du cheptel constituent un danger permanent pour l'entreprise.

Ces transformations ont conduit l'entreprise à être plus sélective dans ses recrutements et à rechercher des jeunes ayant un diplôme de technicien ou un CAP agricole. Cette exigence ne répond pas seulement à un besoin de connaissances techniques ; il existe des formations à l'aviculture, mais l'entreprise ne fait pas de cette formation une condition d'embauche. Elle recherche plutôt un niveau de formation générale et une familiarisation avec les tâches d'élevage.

Les connaissances techniques utiles au fonctionnement des couvoirs sont apprises au moment de l'embauche et en formation continue. L'élévation des niveaux de recrutement correspond également à une préoccupation de promotion interne ; c'est au sein du personnel que sont choisis les responsables des couvoirs implantés dans un rayon de 50 kilomètres autour du site principal.

Suite aux restructurations des propriétés agricoles dans le Maine-et-Loire, de nombreux fils d'agriculteurs se sont tournés, depuis une dizaine d'années, vers ce type d'emploi. Mais ce réservoir s'épuise et la croissance de l'entreprise l'oblige à rechercher dans des zones plus lointaines la main-d'œuvre dont elle a besoin. Le choix des nouvelles implantations s'effectue désormais en partie en fonction des disponibilités en main-d'œuvre, quitte à compliquer les tâches de communication et de ramassage. Des essais pour embaucher des personnes prises en charge par diverses institutions d'aide sociale se sont avérés infructueux.

Le niveau scolaire : un critère ambigu

Ces trois exemples montrent que le décalage entre les besoins exprimés par les entreprises et la disponibilité en main-d'œuvre ne résultent pas seulement d'une pénurie de formation technique et d'une insuffisance des savoir-faire professionnels tels qu'ils sont appris dans les structures de formation. Les transformations technologiques conduisent bien souvent les entreprises à élever le niveau scolaire des personnes recrutées parce que celui-ci constitue un gage d'adaptabilité à des situations de travail qui exigent plus d'initiative et l'accomplissement de tâches plus complexes.

A défaut de critères de sélection rigoureux permettant d'évaluer l'aptitude des candidats à s'adapter à ces situations de travail, le niveau scolaire constitue une référence simple et considérée par les entreprises comme efficace. Si la recherche d'« OS bacheliers » n'est plus de mise (on sait que les entreprises ayant adopté ce type de politique de recrutement se sont heurtées à des déceptions : tensions sociales, démission...), le CAP représente souvent aux yeux des employeurs une base minimum en deçà de laquelle les candidats sont considérés comme inaptes à atteindre le niveau de performance attendu. Non seulement ce diplôme représente à leurs yeux le signe de l'acquisition du bagage scolaire indispensable, mais il témoigne aussi d'une motivation à apprendre et à se former.

Il est cependant significatif que cette exigence soit d'autant plus forte que les entreprises offrent des conditions d'emploi relativement attractives : bon niveau de salaire, perspectives de promotion, stabilité d'emploi. Ces conditions favorables compensent alors le caractère pénible et routinier des tâches et ces entreprises disposent d'un vivier de candidatures qui leur permet de maintenir leurs exigences, même si elles éprouvent parfois quelques difficultés de recrutement (comme on l'a vu à propos de l'entreprise T). Lorsque les emplois sont moins attractifs, le niveau d'exigence baisse.

Cela laisse penser que, sur ce type de poste ne nécessitant pas de connaissances techniques très

poussées, *l'exigence de niveau n'est pas un impératif absolu. Elle est plutôt un facteur qui concourt à une meilleure efficacité productive* et, comme on l'a vu à propos des entreprises T et G, un élément qui favorise une politique de formation et de promotion interne (et donc une stratégie de fixation de la main-d'œuvre).

Le développement de ce type d'emplois « semi-qualifiés » ou d'« OS intelligents » est sans doute moins immédiatement apparent que l'émergence de nouveaux métiers hautement qualifiés, liée aux innovations technologiques. Il est cependant quantitativement beaucoup plus important et constitue une des dimensions majeures de la concurrence entre entreprises pour attirer une main-d'œuvre la plus compétente possible. Les pénuries de gens formés dans certains métiers très pointus occultent fréquemment cette modification graduelle mais décisive des ajustements sur le marché du travail.

Des savoir-faire de métier toujours indispensables

Parallèlement à ces mutations qui affectent les emplois au bas de l'échelle des qualifications, les transformations technologiques affectent également les emplois d'ouvriers qualifiés traditionnels. La plupart des entreprises visitées ont augmenté leurs effectifs de techniciens supérieurs, mais rares sont celles qui disent avoir rencontré des difficultés importantes à pourvoir ces postes. Quand elles ont eu du mal à trouver des candidatures, cela est généralement lié à des circonstances particulières : par exemple, l'entreprise H, spécialisée dans la fabrication de carrosserie automobile, qui est située en zone rurale et qui a du mal à attirer des techniciens supérieurs ou des ingénieurs sortant d'IUT ou d'écoles souvent très éloignées géographiquement.

En revanche, de nombreuses entreprises ont du mal à trouver des candidats sur des postes d'ouvriers professionnels, maîtrisant le savoir-faire et les connaissances de base dans les métiers traditionnels. Contrairement à ce que l'on avait souvent pronostiqué, l'introduction des automatismes n'a pas rendu obsolète ce type de qualification.

L'exemple de l'entreprise R est significatif : spécialisée dans l'*ébénisterie industrielle,* elle a connu une restructuration et a été récemment rachetée par un groupe qui a recentré sa production sur une gamme particulière de produits (meubles en chêne de style Louis XIV). Cette spécialisation s'est accompagnée d'investissements importants en machines automatisées programmables : la plupart des éléments du mobilier sont réalisés automatiquement, y compris les particularités destinées à donner au bois un aspect ancien.

Le savoir-faire traditionnel de la menuiserie demeure cependant indispensable : connaissances de matériaux, assemblage et montage. Même si le métier se distingue très nettement de la menuiserie artisanale, les formations de niveau CAP-BEP en ébénisterie ou menuiserie préparent bien à l'exercice de ces emplois.

A l'inverse d'usines de menuiserie qui font essentiellement de la découpe et des objets de grande série (huisseries, par exemple), l'adaptation au poste ne nécessite pas seulement l'acquisition d'une habileté gestuelle mais de connaissances techniques et de savoir-faire spécifiques (compréhension des plans, représentation dans l'espace...). Le transfert de compétences est relativement facile pour un artisan expérimenté ou pour un ouvrier sachant réaliser des objets complexes en bois (escaliers par exemple), mais il est beaucoup plus difficile pour un ouvrier ayant effectué des tâches d'usinage et de montage sur d'autres matériaux (métal).

La maîtrise des connaissances nécessaires au fonctionnement des automatismes est donc seconde par rapport aux savoir-faire de base de l'ébénisterie-menuiserie.

Mais, ici encore, ces exigences ne sont pas des impératifs absolus. A l'inverse du travail de l'ébénisterie artisanale, il n'y a pas de tour de main exigeant une expérience longue et une très grande familiarité avec une grande variété de techniques ; le travail est ici plus parcellisé et un opérateur venant d'un autre métier que la menuiserie parvient à s'adapter aux emplois proposés. Faute de demandeurs d'emploi disponibles dans les spécialités recherchées, l'entreprise a dû faire appel à des gens ayant des formations variées et de niveaux de formation parfois faibles.

Mais cette pratique a des effets immédiats sur les performances : nécessité de renforcer l'encadrement des opérateurs, moindre rapidité d'exécution, augmentation des rebuts... « On remplacerait volontiers dix ouvriers qu'on a embauchés par cinq ou six personnes ayant la qualification nécessaire », disent les chefs d'atelier rencontrés lors de l'enquête. Cet exemple est loin d'être unique en son genre. De nombreuses entreprises expriment des besoins de même nature et constatent amèrement *qu'il devient de plus en plus difficile de trouver des jeunes formés aux savoir-faire de base des métiers industriels.* La mise en œuvre de formations de plus haut niveau (bacs professionnels, par exemple) leur paraît une bonne chose, mais les effectifs sont encore insuffisants et les jeunes ainsi formés n'accepteront pas nécessairement des emplois d'opérateurs pour lesquels des offres d'emploi sont disponibles.

Les métiers de la confection fournissent un exemple complémentaire. Autrefois très parcellisés (réalisation sur machine de l'une des pièces d'un vêtement), ces emplois deviennent de plus en plus polyvalents sous l'effet des transformations du marché : renouvellement rapide des gammes de produits, rythmes de réassort directement liés au volume des ventes (et donc nécessité de ne pas stocker les marchandises), diversité des

matières premières utilisées. L'opérateur doit donc désormais pouvoir passer d'un type de travail à un autre très rapidement et, souvent, réaliser un beaucoup plus grand nombre d'opérations sur un même vêtement.

Parallèlement, les ateliers se sont équipés de machines plus performantes : découpe laser, machines à broder sophistiquées, etc. La polyvalence ne se réduit donc pas à un élargissement des tâches, elle implique le maniement de machines variées et un degré d'initiative plus élevé. Cependant, la base du métier demeure la même : l'habileté gestuelle est encore une qualité indispensable. Les mutations techniques et organisationnelles ont plutôt abouti à une revalorisation du métier de mécanicienne en confection qu'à une polarisation des qualifications autour de quelques techniciens supérieurs et d'une masse d'« OS presse-boutons ».

Qu'il s'agisse des emplois peu qualifiés ou des métiers ouvriers qualifiés, la plupart des chefs d'entreprise préconisent un renforcement des dispositifs de formation en alternance. La multiplication du nombre des diplômés de niveau CAP-BEP leur paraît souhaitable mais peu réaliste en l'état actuel de l'appareil éducatif et, surtout en raison de la désaffection massive des jeunes à l'égard de ce type de filière.

L'alternance permet non seulement une adaptation pratique aux métiers de l'entreprise, mais aussi un apprentissage des conditions de vie dans une collectivité de travail et le versement immédiat d'une rémunération. Cela étant, le montage de formules efficaces de formation en alternance ne va pas de soi et toutes les entreprises n'ont pas les moyens nécessaires de se lancer dans une pratique volontariste dans ce domaine.

Des marges de manœuvre très différentes selon la situation économique des entreprises

Dans un contexte de rareté relative des demandes d'emploi, les entreprises se trouvent dans une situation de concurrence dans laquelle elles ne luttent pas à armes égales.

Schématiquement, celles qui se trouvent en position dominante sur leur marché disposent de marges de manœuvre qui leur permettent de résoudre leurs difficultés immédiates de manière satisfaisante et surtout d'engager des politiques d'anticipation. Les autres se trouvent dans une situation d'autant plus délicate qu'elles doivent puiser dans le volant de main-d'œuvre laissé par les premières.

On a vu, à propos de l'entreprise T (ustensiles de cuisine), comment la combinaison d'une politique de hauts salaires, de formation et de promotion, de dialogue social a permis de réaliser sans à-coup majeur une croissance très rapide des effectifs, sans diminuer fortement les exigences à l'embauche. Ce cas est d'autant plus frappant qu'une usine voisine, travaillant dans le domaine pharmaceutique, parvient difficilement à pourvoir les quelques postes disponibles pour des tâches d'opérateurs de niveau identique à celui de l'entreprise T.

Cette dernière arrive à attirer une main-d'œuvre résidant à plus de 30 kilomètres, alors que l'établissement pharmaceutique n'arrive à recruter que localement. Mais celui-ci se situe sur un marché qui ne connaît pas d'expansion forte : filiale d'un groupe international, il est cantonné dans une gamme restreinte de produits et dispose de marges financières réduites. Qui plus est, les perspectives promotionnelles sont faibles et supposent le passage dans des formations longues.

Des capacités d'anticipation très inégales

D'une manière générale, les entreprises qui sont en situation de sous-traitance ou qui n'ont pas pu imposer leur marque sur le marché sont très fortement pénalisées : obligées de consacrer des sommes importantes aux investissements matériels, elles sont malgré tout contraintes d'ajuster très fortement leurs coûts et sont, par ailleurs, soumises à de fortes variations d'activité. Une telle situation n'est pas favorable à la mise en place d'une politique de gestion prévisionnelle à long terme, à une amélioration des salaires et, plus globalement, à la construction d'une image attractive.

Condamnées, comme elles le disent parfois, à « puiser dans le fond du panier », elles risquent de se trouver engagées dans un cercle vicieux puisque les moindres compétences de la main-d'œuvre qu'elles recrutent ont une incidence négative sur leur niveau de performance. On comprend que ce soient elles qui tiennent les propos les plus critiques à l'égard de l'action des organismes publics et, notamment, à l'égard de l'ANPE, « qui n'a dans ses fichiers que des gens incompétents ou pas motivés » ou « qui envoie systématiquement des gens qui ne correspondent pas au profil ». Mais, lorsqu'une opération de formation est organisée pour répondre à leurs besoins, il s'avère parfois qu'elles ont abandonné entre-temps leurs perspectives d'embauche.

Globalement, elles attendent de trouver directement sur le marché les profils dont elles ont besoin, au moment où elles en ont besoin, et ne comprennent pas que ce ne soit pas possible compte tenu du nombre important de personnes sans emploi.

Trouver des formules d'alternance originales

A l'opposé, certaines entreprises en forte expansion et en situation dominante sur leur

marché montent des opérations de formation en alternance, dans le cadre d'un partenariat étroit avec des organismes de formation et sans trop se soucier de la nature des formations initiales suivies.

Quelques entreprises de la région d'*Annecy* ont ainsi réussi à attirer des jeunes venant du Nord/Pas-de-Calais, des Pays de Loire ou de la région parisienne (avec annonces dans la presse locale), en leur garantissant une formation de qualité, une rémunération immédiate et une stabilité d'emploi. Une politique judicieuse de sélection (tests en situation de travail, vérification de la motivation) a permis de récupérer des jeunes de faible niveau scolaire et de les conduire, en deux ou trois ans, au niveau du bac professionnel ou de leur donner des qualifications validées par la branche (métallurgie) et leur garantissant des possibilités de déroulement de carrière non négligeables.

Mais, la plupart des entreprises concernées ont pu investir de manière très importante dans ces formations (elles dépensent souvent plus de 6 à 7 % de leur masse salariale en formation) et ont accepté de fonctionner en étroite liaison avec les formateurs (tutorat efficace, individualisation de la formation dans le cadre d'un suivi régulier entre le tuteur et les formateurs, etc.).

Les capacités financières des entreprises ont également des répercussions dans d'autres domaines, comme celui de la mobilité géographique. A *Annecy,* où le prix du logement décourage la venue de salariés d'autres régions à fort taux de chômage, certaines entreprises se sont engagées dans une politique immobilière : participation à des programmes immobiliers en vue de garantir l'accès à des logements bon marché à leur personnel, aide à l'accession à la propriété, logements d'accueil pour faciliter l'insertion dans la région.

Faire évoluer l'ensemble des pratiques de la gestion de main-d'œuvre

Le clivage entre entreprises en position dominante et entreprises en position dominée est sans doute trop schématique. Nous avons rencontré des entreprises dont les marchés sont essentiellement des marchés de sous-traitance, confrontées à une très forte concurrence, qui ont cependant engagé des politiques sociales innovantes et qui, de ce fait, font mieux face aux tensions actuelles sur le marché de l'emploi. Néanmoins, ce clivage permet de mieux comprendre la diversité des réalités que recouvre l'expression des besoins en main-d'œuvre telle qu'elle ressort des enquêtes à caractère quantitatif :

— *Le critère de la taille,* souvent évoqué comme un facteur explicatif du degré de difficulté des entreprises, *cache bien souvent une différence dans la position de force sur les marchés.* Si toutes les petites entreprises ne sont pas nécessairement « dominées », elles ont bien souvent des marges d'adaptation plus réduites et payent aujourd'hui les conséquences d'une gestion de personnel essentiellement guidée par des exigences de court terme.

— *Les attentes à l'égard des organismes publics en matière de satisfaction des besoins en main-d'œuvre sont beaucoup plus variées que ne le laissent penser les opinions exprimées lors des sondages.* Si certaines entreprises souhaitent que l'appareil éducatif leur fournisse une main-d'œuvre immédiatement opérationnelle et adaptée à leurs besoins, d'autres souhaitent plutôt s'engager dans une relation partenariale avec les organismes publics pour monter des opérations à moyen ou à long terme.

Les unes mettent l'accent sur l'inadaptation de l'offre de formation et sur l'inefficacité des services de placement, les autres insistent sur un meilleur partage des rôles et des responsabilités financières dans la qualification de la main-d'œuvre et sur les difficultés de l'appareil éducatif à monter des dispositifs souples, adaptés à un public qui exige la mise en œuvre d'innovations pédagogiques et de modalités d'apprentissage souvent très éloignées des stages de formation classique.

Sortir d'une logique de rapprochement terme à terme

L'image spontanée des difficultés de recrutement est celle d'un mauvais emboîtement entre une offre et une demande dont les caractéristiques seraient connues et précises, mais ne coïncideraient pas quantitativement et qualitativement. En réalité, l'expression d'une offre et d'une demande ne sont que le résultat d'un processus complexe de construction de la qualification (qualification du poste en fonction d'un mode d'organisation du travail et d'un mode de gestion du personnel, qualification du demandeur au travers des phénomènes d'apprentissage et d'identité professionnelle). *Lorsque l'on ne parvient pas à rapprocher, terme à terme, l'offre et la demande, ce sont les modalités mêmes de construction de la qualification qu'il faut réexaminer.*

C'est ce que montrent les opérations de formation en alternance réussies : en modifiant à la fois les formes d'acquisition des savoirs et des savoir-faire et les conditions d'intégration dans l'emploi (tutorat, modifications des situations de travail, aménagement de parcours professionnels appropriés...), on parvient à surmonter des difficultés auxquelles les formules traditionnelles (stages qualifiants, aides financières à l'embauche) ne fournissent pas de réponse satisfaisante.

Les réponses des acteurs locaux : des efforts d'adaptation importants mais un système atomisé et une offre de service peu structurée

Nous avons déjà indiqué que d'importants efforts ont été accomplis par les organismes locaux (Éducation nationale, organismes de formation, DDTE, ANPE, Chambres de Commerce) pour tenter de résoudre les inadéquations les plus aiguës. Il faudrait sans doute nuancer ce constat selon les bassins mais, d'une manière générale, les entreprises reconnaissent la réalité de ces efforts et ne font pas état de réticences importantes des formateurs pour mieux s'adapter à la demande. Le dialogue entre formateurs et entreprises s'est amélioré à la faveur des difficultés communes rencontrées par les uns et les autres pour trouver des candidats dans un contexte de pénurie relative. Des actions conjointes pour sensibiliser les chômeurs à certains métiers ou pour attirer une main-d'œuvre féminine formée aux métiers tertiaires vers des emplois industriels en témoignent.

Des dispositifs d'aide à l'insertion trop centralisés

Cependant, l'inversion dans les logiques de fonctionnement du marché de l'emploi a souvent pris à contre-pied les organismes privés et publics de formation et de placement :

— Les dispositifs d'aide à l'insertion, conçus pour répondre à la diversité des situations sur le marché du travail (chômeurs de longue durée, jeunes sans formation, adultes nécessitant une mise à niveau, salariés en reconversion...), s'avèrent d'un maniement complexe lorsqu'il faut monter des opérations en partant des besoins exprimés par les entreprises et non en partant des handicaps constatés chez les demandeurs d'emploi dans une situation de forte sélectivité à l'embauche. Le ciblage des mesures par public devient alors un obstacle : il faut souvent monter des stages lourds (500 à 600 heures), composés de publics très divers et, de ce fait, comportant des parcours individualisés pour faire face à la diversité des niveaux et des obstacles aux apprentissages professionnels (reprise de confiance en soi, réentraînements cognitifs, difficultés de communication...).

Il n'est pas rare de voir se monter des stages comportant des stagiaires ayant quatre ou cinq « statuts » différents : AIF, stages jeunes, AFR, reconversion.... avec les lourdeurs que cela implique (multiplicité des dossiers, durées maximales de formation et taux de rémunération inégaux selon les formules, etc.).

— Les formules de stages courts d'adaptation à l'emploi (SRP ou stages de mise à niveau), bien adaptées à la satisfaction de besoins ponctuels, s'avèrent inadaptées lorsqu'il faut reconstituer très rapidement, à l'échelle d'un bassin, un vivier de compétences professionnelles ou combler des écarts importants entre les candidats potentiels et les exigences des entreprises.

On demande alors à l'appareil éducatif initial de satisfaire à ces besoins de court terme alors que sa vocation première demeure l'élévation des niveaux de compétence à moyen-long terme ou on utilise les formules qui offrent le maximum de souplesse en les dévoyant de leur finalité initiale : les AIF, par exemple, servent de plus en plus fréquemment à monter des opérations « qualifiantes » pour des publics très variés et ne répondant pas toujours aux critères définis par les circulaires (la proportion de chômeurs de plus de douze mois baisse sensiblement depuis quelques mois). Les conventions de formation du FNE sont parfois utilisées dans le cadre d'opérations qui visent plus la formation et l'intégration de salariés en cours d'embauche que la reconversion ou l'adaptation des salariés déjà en poste dans les entreprises. La rigidité des dispositifs existants et le peu de marges laissées aux acteurs locaux pour monter des actions innovantes expliquent très largement ces pratiques dérogatoires.

— Les modalités de traitement des offres et des demandes d'emploi par l'ANPE sont aussi prises en défaut dans le contexte actuel. L'afflux des offres d'emploi conduit à n'en traiter qu'une partie de façon approfondie. Les autres sont traitées selon des procédures routinières (rapprochement sur fichier et diffusion en libre service), alors que la plupart d'entre elles impliquent des opérations lourdes : renégociation du profil, analyse du poste et connaissance des systèmes de travail propres à l'entreprise, évaluation rigoureuse des candidatures potentielles, montage d'une opération de formation d'adaptation ou d'une formule d'alternance...

Habituées à une situation de relative rareté des offres, les agences locales ne sont pas préparées à mettre en œuvre des stratégies d'intervention bien ciblées. Or, on peut craindre que des modes de traitement standardisés conduisent à donner un sentiment d'insatisfaction à l'ensemble des clients. Une stratégie d'intervention plus sélective à l'égard des entreprises serait sans doute préférable à un traitement uniformisé qui s'apparente parfois à un service minimum.

— Du côté de la prise en charge des demandeurs d'emploi, des progrès importants ont été réalisés en matière de suivi et d'orientation vers les dispositifs d'insertion. Mais les interventions sont sous-tendues par une logique d'aide individuelle, indispensable vis-à-vis du public le plus fragilisé sur le marché du travail mais peu adaptée au montage d'actions sectorielles.

Comme on nous l'a dit dans les agences locales, « il ne s'agit pas d'inverser la vapeur et de consacrer plus de moyens au traitement de l'offre qu'au traitement des demandes mais de savoir traiter la demande à partir de l'offre ».

Lorsqu'un diagnostic solide a pu être établi avec les entreprises sur leurs besoins à court et moyen terme, on peut déclencher une série d'opérations coordonnées avec l'aide d'autres partenaires (incitation à une gestion plus prévisionnelle dans les PME, montages d'évaluation des compétences, information et sensibilisation des demandeurs d'emploi, structuration d'une offre de formation appropriée, combinaison de mesures d'aide à l'insertion, etc.) et se dégager progressivement d'une logique de traitement au coup par coup.

Encore faut-il disposer des instruments adéquats pour établir un diagnostic et concevoir une stratégie d'actions. Or, 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.

Une juxtaposition des logiques d'intervention

D'une manière plus générale, les difficultés pour trouver des réponses collectives aux problèmes de recrutement ne tiennent pas tant à une absence de concertation qu'à la juxtaposition d'une série de logiques d'intervention, ayant chacune leur cohérence, mais entre lesquelles il est difficile d'organiser de réelles synergies.

Chaque institution tente de s'adapter au mieux aux changements de contexte sur le marché du travail mais on ne voit, dans aucun des bassins, émerger une réelle structure de services favorisant une cohérence des actions. Au mieux, on évite les redondances, on renonce à des pratiques de défense de territoire mais on arrive rarement à combiner la diversité des compétences autour de plans d'actions collectifs.

La responsabilité n'en incombe pas seulement aux organismes de formation et de placement. On a vu quelles étaient les ambiguïtés des attentes des entreprises.

Quelques pistes d'action

Le diagnostic a montré la diversité des problèmes que recouvre la notion de « pénurie de main-d'œuvre qualifiée ». Ce n'est donc pas l'adoption d'une nouvelle mesure d'aide financière qui est susceptible de répondre aux multiples difficultés que rencontrent les entreprises. Ces dernières n'ont d'ailleurs pas exprimé de souhaits de cette nature ; les dispositifs existants sont déjà fort nombreux et souvent mal connus des entreprises.

Il ressort également clairement de l'observation des trois bassins concernés par l'étude que 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.

Sept principes pour une politique

La réussite de ce type de coopération nous semble liée à plusieurs conditions fondamentales :

— *Agir, autant que possible, secteur professionnel par secteur professionnel.* Si certaines tensions sur le marché du travail sont communes à tous les secteurs, les problèmes les plus aigus et les plus délicats à résoudre concernent des filières professionnelles relativement bien identifiées. Toute démarche trop globale, visant par exemple à inventorier les compétences au niveau de l'ensemble d'un bassin, ne peut déboucher que sur des solutions technocratiques.

— *Ne pas privilégier systématiquement la réponse formation.* Bien souvent, la concertation se traduit uniquement par le montage de stages supplémentaires. Or, les actions de formation ne prennent tout leur sens que si elles sont partie intégrante d'un plan d'action plus global, comportant plusieurs volets : analyse rigoureuse des contenus d'emploi et de leur évolution, évaluation des compétences des demandeurs d'emploi, action d'information et de sensibilisation aux métiers concernés, montage de formules pédagogiques originales, opérations d'amélioration des conditions de travail, inflexion dans les critères de recrutement...

— *Disposer de diagnostics solides sur la réalité des désajustements entre besoins et ressources en main-d'œuvre, dans les secteurs professionnels concernés.* Il ne s'agit pas seulement de chiffrer des besoins ; les tentatives faites régulièrement pour évaluer quantitativement les embauches à moyen terme ont très souvent été décevantes. Il faut analyser de manière très détaillée le contenu des emplois offerts, la transformation des situations de travail dans les filières professionnelles déficitaires et diagnostiquer très précisément les obstacles à l'embauche (insuffisance de compétences techniques, mauvaise image de la profession, problèmes de mobilité géographique, difficultés à pourvoir les postes par promotion interne...).

— *Impliquer directement les entreprises dans le processus de concertation.* Il faut cesser de considérer que les problèmes d'ajustement se situent uniquement dans l'adaptation des demandeurs d'emploi à des besoins intangibles des entreprises. D'une part, ces besoins sont plus complexes et moins rigides que cela ne transparaît au travers des offres qu'elles formulent à l'ANPE, d'autre part, les solutions à imaginer lorsqu'on ne trouve pas les candidatures répondant immé-

diatement au profil sont le plus souvent au moins autant internes à l'entreprise (redéfinition du profil, promotion interne, rémunération plus attractive, meilleure anticipation des besoins...) qu'externes (diffusion plus large de l'offre, mise à niveau des candidats...).

— *Savoir mobiliser les ressources financières et les dispositifs publics de manière souple.* Plutôt que de promouvoir des mesures, il faut penser prioritairement à structurer une offre de service. Une fois établi un plan d'action, les montages administratifs doivent être facilités en s'appuyant sur la batterie des mesures existantes.

— *Faire évoluer les structures pédagogiques et les modalités d'acquisition des savoirs et des savoir-faire.* Bien souvent, l'inadéquation ne porte pas tant sur les contenus des formations que sur les formes de transmission des connaissances au regard des publics effectivement disponibles. Former de bons techniciens en attirant vers les métiers industriels des candidats disposant d'un bon niveau général est une nécessité qui impose le maintien de dispositifs de formation lourds et des modalités pédagogiques classiques.

— *Mieux réguler les fonctions des différents opérateurs en matière de formation.* Les ajustements de court terme ne relèvent pas de la même logique de structuration d'un appareil de formation que le développement du potentiel de qualification à long terme. Or, bien souvent, on tend à faire supporter à l'appareil éducatif des exigences d'adaptation immédiate qui vont à l'encontre de l'élévation du niveau global de la main-d'œuvre et, inversement, on attend de l'appareil de formation permanente qu'il pallie les déficiences dans les connaissances de base.

Afin d'engager une dynamique d'action locale dans ce domaine, il est essentiel de donner corps à la notion de plan d'action par secteur professionnel. Cette approche n'a de sens que si elle s'appuie, dès le démarrage, sur un solide travail d'*expertise*. Les pouvoirs publics pourraient prendre rapidement dans ce domaine des initiatives qui seraient bien accueillies par la majorité des acteurs locaux. ■