

Pénurie de main d'œuvre ? Prendre du recul !

par Marc Viret*

Revenu à la une de l'actualité européenne du fait du retour d'une croissance fortement créatrice d'emplois, le thème de la pénurie de main d'œuvre est un thème récurrent dans le monde professionnel. Il faudrait d'ailleurs plutôt parler de difficultés de recrutement dans certains métiers (1).

Il s'agit d'un phénomène quantitativement à la marge - pour un Bassin d'Emploi, quand on parle de pénurie de main d'œuvre, on pointe des difficultés de recrutement sur quelques centaines d'emplois - et qualitativement concentré sur les niveaux 5, 4 et 3 : ouvriers, techniciens et techniciens supérieurs. Concernant ces niveaux, la France paraît plus touchée que d'autres pays occidentaux et depuis plus longtemps (2). On ne traitera pas ici de la pénurie de cadres : c'est un autre sujet, abondamment traité par ailleurs et depuis très longtemps.

Ces difficultés de recrutement tiennent évidemment à plusieurs facteurs, liés aux représentations collectives. Souvent peu conscientes, celles-ci ont un fort impact sur les difficultés de recrutement et doivent être analysées pour envisager des pistes d'action à propos de l'accès à l'emploi.

une grave erreur d'évaluation

La France est l'un des rares pays industrialisés, peut-être même le seul, à avoir commis une grave erreur dans l'interprétation d'un phénomène économique majeur au niveau mondial : la tertiairisation de l'économie. En effet, dans les années 60-70, l'économie devenant tertiaire, il en a été déduit, en France, que les formations initiales devaient aussi devenir des formations tertiaires. D'où la multiplication des fameuses filières « G » : G1, secrétariat ; G2, comptabilité ; G3, commerce.

Quelle erreur, aujourd'hui encore complètement passée sous silence ! Les pays voisins, l'Allemagne en particulier, ne l'ont pas commise. Ils avaient compris qu'une économie qui « se tertiairise » est une économie qui voit une part grandissante de ses activités évoluer vers des activités de services, aux particuliers comme aux entreprises. Une telle économie voit aussi se développer les activités commerciales. Mais celles-ci nécessitent des compétences techniques beaucoup plus que des compétences administratives : même pendant les années de crise, on recherchait en France plusieurs dizaines de milliers de « technico »-commerciaux. Fallait-il donc fermer tant de formations dans le secteur industriel, bâtiment y compris ?

Aujourd'hui le système français persiste dans cette erreur. Un seul exemple : la façon de comptabiliser les emplois en France. Les statistiques sur l'emploi salarié sont faites à partir du code NAF (3) (ex APE) des entreprises, en fonction donc de leur activité : primaire, secondaire ou tertiaire. Les métiers industriels qui s'exer-

* Professionnel du Développement Economique Local et des Ressources Humaines, depuis 20 ans, actuellement Responsable de la Mission Développement et Valorisation de l'Université de Savoie.

(1) Près de 10% de la population active est encore sans emploi. Malgré la réelle diminution du chômage, les chances d'accès à l'emploi pour ceux qui restent encore sur le bord du chemin ne s'améliorent pas très vite. Il est même des scénarios de retour au « plein emploi » qui envisagent la marginalisation quasi définitive, pour la France, de plus d'un million de demandeurs d'emploi.

(2) La plupart des professionnels rassemblés par l'ANPE aux Entretiens de l'Emploi, les 13 et 14 mars 2001 à Paris, ont confirmé que les difficultés de recrutement n'étaient pas que conjoncturelles ; nous devons les affronter durablement, même en cas de ralentissement de la croissance.

(3) Nomenclature d'activités française.

cent dans des entreprises tertiaires - intérim, maintenance, ingénierie, etc. - sont ainsi comptabilisés comme emplois tertiaires (4). Ce qui renforce, dans l'imaginaire collectif des Français, l'idée selon laquelle il n'y a plus d'avenir dans l'industrie, puisque l'emploi augmenterait essentiellement dans le tertiaire.

Dans ce contexte, les restructurations industrielles ont contribué, elles aussi, à incruster dans l'esprit des Français une représentation plus que négative des métiers de l'industrie. Aujourd'hui encore, malgré un solde positif de créations d'emplois industriels grâce aux PMI - ce qui est plus net encore si l'on retient les emplois à qualification industrielle mais comptabilisés, par les statistiques, dans les emplois tertiaires -, le sentiment des parents, des enseignants et de beaucoup d'élus perdure : « il n'y a plus de débouchés pour nos enfants dans l'industrie ».

La seule manière efficace de « corriger le tir » n'est-elle pas de permettre aux enfants, et à leurs parents, de s'approprier la réalité du monde du travail et des emplois à partir d'une meilleure connaissance de leur environnement économique immédiat ? Avec quelques moyens, en ingénierie et en financement, les écoles et les collèges pourraient, en lien avec les entreprises, mettre en œuvre des plans d'actions pérennes en ce sens.

Au delà, les entreprises - notamment les grands groupes industriels - ne pourraient-elles pas créer des bourses pour les familles des jeunes qui s'orientent dans des formations - en lycée professionnel ou en apprentissage - préparant à des qualifications de niveaux 5 et 4, dûment reconnues comme manquantes sur les Bassins d'Emploi où elles sont implantées ?

une représentation bornée de la réussite

Concomitamment, l'élitisme et l'archaïsme font bon ménage dans l'opinion française quant à la notion de culture. Celle-ci n'est valorisée que quand elle est de nature verbale, littéraire, classique, etc. Qui valorise au même niveau, sans condescendance, une culture populaire, rurale, ouvrière, technique, etc. ? Ceux qui témoignent de leur intelligence (5) par le concret et par le geste - en opposition à ceux qui manient « le verbe » - ceux qui font - par opposition à ceux qui pensent - ceux qui fabriquent - par opposition à ceux qui conçoivent - sont-ils toujours perçus, aujourd'hui, comme ayant réussi socialement ?

La représentation la plus habituelle de la réussite scolaire souffre aussi de cette opposition latente entre « la culture » et « le technique » . On considère donc qu'un élève doit rester dans des filières d'enseignement général, à dominante scientifique, littéraire ou économique, jusqu'au moment où ses résultats scolaires lui imposent de choisir un métier et la voie de formation professionnelle y conduisant. Cette vision peut conduire à des « choix » forcés : faute de résultats scolaires « suffisants », l'élève se retrouve dans une formation professionnelle, « où il y a de la place », puis avec un métier qu'il n'a pas choisi !

Du fait de la montée générale, bien réelle quoi qu'en disent certains, du niveau de formation des jeunes Français, cette « sélection par l'échec » se vérifie maintenant au niveau même de l'enseignement supérieur : un étudiant brillant sera incité à

(4) C'est le cas, par exemple, des chaudronniers d'une entreprise de maintenance ou des électroniciens d'une société d'ingénierie, etc. Pire encore, les emplois intérimaires sont comptabilisés dans les emplois tertiaires (les sociétés d'intérim sont en effet des sociétés de service) alors que plus de 50% des intérimaires travaillent dans l'industrie !

(5) Intelligence : un mot qui ne devrait s'écrire qu'au pluriel !

poursuivre ses études, à grands frais pour la collectivité, jusqu'au doctorat, sans que ne se pose jamais pour lui la question de son insertion professionnelle... jusqu'au jour où il se rendra compte qu'être docteur, dans de très nombreuses spécialités, ce n'est pas un métier ! Il ne lui restera plus qu'à passer des concours, pour entrer dans l'enseignement de préférence ; concours par définition très sélectifs. La France bat ainsi des records de chômage parmi ses titulaires d'un doctorat (6) !

des visions étroites de l'orientation

« 80% de bacheliers ! ». Ce mot d'ordre a été détourné. A l'origine, la croissance du nombre de bacheliers, souhaitée vers 1990 par le Ministre de l'Education, Jean-Pierre Chevènement, devait être le résultat, pour l'essentiel, de l'augmentation du nombre de bacheliers professionnels – les « bacs pro » - et c'est ce que l'on peut effectivement constater. Mais l'augmentation des bacs pro est plus due à la persistance d'autres facteurs, l'orientation par l'échec notamment, qu'à une prise de conscience de l'accroissement nécessaire du niveau de professionnalisme dans les formations initiales. Dans chaque famille française, l'objectif de 80% de bacheliers a été traduit par « il faut que mes enfants fassent, à tout prix, un bac général ! ». Les réalités culturelles françaises ont pris le dessus et l'objectif, initialement louable, a été détourné.

Les pouvoirs publics n'ont pas été assez clairs et pédagogiques sur cet objectif. De plus, ils n'ont pas anticipé sur les coûts que générerait l'accroissement des effectifs dans l'enseignement technologique et professionnel, surtout industriel. Ce sont ces enseignements qui coûtent, et de loin, le plus cher en équipement et en encadrement. De là à penser que la faible demande des familles pour des orientations dans les formations industrielles arrange bien les pouvoirs publics, il n'y a qu'un pas.

Malgré les efforts faits ces dernières années, la formation par l'apprentissage reste à la marge (7). Tous les jeunes qui ne sont pas à l'aise dans le système unique - comme on parle de la pensée unique - trouvent peu de places dans un système alternatif. Pourquoi continuer à opposer apprentissage et formation scolaire ? Il s'agirait tout simplement d'admettre, de bon sens, que certains ne sont pas à l'aise dans le système scolaire traditionnel et qu'ils ont besoin, pour se professionnaliser, de pouvoir alterner acquisition de connaissances technologiques et mise en œuvre concrète sur le terrain. C'est une forme d'intelligence - on parle d'intelligence pratique - qui n'est pas inférieure à une autre, l'intelligence abstraite ; elle est simplement différente.

Force est de constater que, massivement, les jeunes filles reproduisent les schémas traditionnels de séparation des sexes dans l'emploi, et d'abord dans leurs choix d'orientation. Alors que les garçons se répartissent dans plus de deux cent filières de formation différentes, les filles se concentrent dans moins d'une trentaine. Et il ne s'agit pas des filières qui correspondent le mieux aux qualifications dont les entreprises manquent le plus ! Certes, ces observations rejoignent des enjeux beaucoup plus vastes que celui de la seule pénurie de main d'œuvre, mais il faut être bien conscient que le réservoir le plus riche, potentiellement, des compétences indispensables à l'économie française est bien celui de la moitié féminine de sa jeunesse.

(6) Certaines Universités réagissent en faisant de l'insertion professionnelle un des thèmes majeurs de travail dans leurs Ecoles Doctorales.

(7) En Allemagne, au contraire, on a instauré depuis très longtemps le système «dual» ; l'apprentissage y est fort développé et essentiellement financé par les entreprises.

au-delà du mythe de l'adéquation emploi-formation

Héritiers, qu'ils sont tous, d'idéologies de la planification, les Français rêvent encore à une capacité miraculeuse de prévoir, presque à l'unité près, les besoins en main d'œuvre de l'économie. Economie dont il est avéré qu'elle est fluctuante, que ses cycles sont aléatoires et que la mondialisation ne fera qu'accroître les incertitudes sur le niveau d'activité, sectoriellement et géographiquement ; deux axes de variation qui déterminent complètement les questions de main d'œuvre.

N'est-il pas devenu définitivement impossible de prévoir quantitativement l'évolution des emplois par métiers, par qualifications ? Surtout quand les notions de métier et d'emploi s'estompent pour faire de plus en plus place à celles d'activité et de compétence. Est caduque, en effet, l'équation « un diplôme = un métier = un emploi, pour la vie ». Mais une alchimie beaucoup plus complexe s'est mise en place, où s'enchaînent des parcours de formation - initiale et tout au long de la vie -, des validations de compétences -, plurielles (8) et évolutives -, des parcours professionnels non linéaires, des activités diverses dans des secteurs variés. Et tout ceci pour un seul individu !

Comment donc orienter les parcours professionnels, et pour commencer les parcours de formation initiale des jeunes, en recherchant pour chacun la possibilité de s'insérer, puis de s'adapter et d'évoluer en fonction des besoins de l'économie ? Peut-être bien en revenant à des analyses très simples, basées sur l'observation des parcours professionnels de ceux qui nous entourent. En effet, à tous les niveaux de la hiérarchie sociale, de l'ouvrier au cadre supérieur, on peut constater que le tourneur a quitté, de gré ou de force, son usine pour ouvrir un commerce, que le technicien métallurgiste est devenu technico-commercial, que le technicien supérieur en conception de produits industriels est devenu informaticien de gestion, que l'ingénieur chimiste est devenu gestionnaire d'un centre de profits, etc. Il est par contre tout à fait exceptionnel de voir un commerçant devenir soudeur, un diplômé en gestion ou marketing devenir électronicien, un comptable sans emploi s'installer comme plombier, etc.

On passe donc très naturellement d'activités du secteur secondaire à des activités du secteur tertiaire, alors que l'inverse ne se produit pas, si ce n'est au prix d'efforts de reconversion méritoires. Une formation dans le secteur secondaire permet pratiquement toujours, moyennant éventuellement une formation complémentaire, une évolution, par goût ou par nécessité, vers des emplois tertiaires. Malgré cette réalité, évidente pour qui observe les parcours professionnels de ses concitoyens, la majorité des Français continue à avoir une représentation de la formation technique comme celle que l'on choisit par défaut et, pire, comme celle qui conduit à des spécialisations dont on ne pourra jamais sortir.

agir au niveau du bassin d'emploi

Une des réponses aux difficultés de recrutement est certainement le développement de la mobilité professionnelle dans les entreprises et les bassins de vie. Pourquoi à ces niveaux-là ? Parce que la mobilité géographique des salariés français ne concerne que très peu les emplois d'ouvriers et de techniciens. Ceux-ci sont

(8) On parle de double compétence, de pluri-compétences.

essentiellement pourvus par une main d'œuvre locale sur la qualification de laquelle il est plus facile d'agir à partir d'initiatives prises dans la proximité.

Tout au long des vingt dernières années, de nombreux jeunes se sont insérés professionnellement bien en deçà de leur potentiel, si ce n'est même en deçà de leur qualification acquise et certifiée. Ce phénomène a été renforcé par le peu de mobilité géographique que l'on constate sur les emplois dont la rémunération est inférieure à 10000 Francs par mois. C'était aussi un choix qui se faisait sous la pression des adultes : « n'importe quel boulot plutôt que le chômage ! ». La conséquence est visible aujourd'hui : sur des postes non ou peu qualifiés, nombre de salariés entre 20 et 40 ans sont, d'une certaine façon, sous-employés. D'une certaine façon, car ils n'ont pas, pour la plupart, la qualification professionnelle adaptée aux besoins en main d'œuvre qualifiée que l'entreprise a par ailleurs tant de mal à trouver. Il faut donc développer la mobilité professionnelle.

Il s'agirait de repérer les potentiels sous-employés et de proposer aux travailleurs concernés d'acquérir une qualification adaptée, garantie d'une promotion professionnelle et d'un emploi stable au sein de leur entreprise ou, pour le moins, au niveau du Bassin d'Emploi. Les postes de travail, peu ou non qualifiés, ainsi libérés pourraient alors accueillir des personnes en recherche d'insertion. Il faut rapidement travailler sur la gestion de carrière des ouvriers et techniciens, comme on le fait pour les cadres, et développer la mobilité professionnelle de tous les actifs.

Jusqu'à présent, l'essentiel des politiques de l'emploi et des dispositifs mis en œuvre visait à « pousser » (9) les demandeurs d'emploi vers des emplois stables, même non qualifiés. Ne peut-on pas profiter de la reprise économique, et des nouveaux besoins de main d'œuvre qualifiée, pour apprendre à « tirer » les salariés vers des emplois plus qualifiés ? En libérant des emplois moins qualifiés, on offrirait de nouvelles possibilités d'insertion pour les demandeurs d'emploi et on réduirait le noyau dur - de plus en plus dur - des demandeurs d'emploi. Ce raisonnement, s'il ne peut pas toujours être tenu au niveau d'une seule entreprise peut, à coup sûr, être tenu au niveau des entreprises d'un Bassin d'Emploi.

De telles opérations ne peuvent réussir que si elles sont conçues comme des actions d'animation - par opposition à la notion d'application d'un dispositif -, dans le pilotage desquelles les employeurs du Bassin d'Emploi doivent avoir un rôle déterminant. Ce type d'actions passe aussi par une vision moins rigide - moins schizophrénique ? - de ce que l'on appelle, en France, la formation des publics en difficulté financée par l'Etat ou les Régions, d'une part, et la formation continue financée par les entreprises, d'autre part. Développer la mobilité professionnelle, notamment par des actions au niveau local, nécessite un co-investissement des entreprises et des pouvoirs publics (Etat et collectivités).

C'est également au niveau du Bassin d'Emploi que les politiques d'aide à la création d'entreprises sont les plus efficaces - on le constate depuis plusieurs années grâce aux multiples initiatives prises localement. Mais il ne faut pas relâcher les efforts en la matière, au contraire. Le déficit de créations d'entreprises a un lien très direct avec les difficultés de recrutement dans certains

(9) Les dispositifs publics ont pour objectif l'accès à l'emploi (SAE, PNAE, etc.) : mais une fois que l'on a accédé à l'emploi encore faudrait-il pouvoir y évoluer, progresser.

métiers (bâtiment, métiers de bouche, etc.). Il faut comprendre, en effet, qu'un bon compagnon, un bon ouvrier, avait comme perspective de carrière, outre le fait de progresser dans la hiérarchie de son entreprise, la possibilité de se mettre, un jour, à son compte.

Cette attractivité disparaissant, ou plus justement les contraintes (sociales, administratives, financières, etc.) liées à la création de sa propre activité devenant de plus en plus dissuasives, il est beaucoup moins tentant de choisir un emploi salarié dont l'un des intérêts (y compris pécuniaire) était de pouvoir en sortir pour se mettre à son compte. Redonner le goût et la possibilité de créer son entreprise, offrir à chacun la possibilité d'évoluer vers le travail « à son compte », est l'un des axes de développement de la mobilité professionnelle.

comprendre et innover

A la lecture de cette rapide analyse et de ces premières propositions, on sera tenté de conclure par le traditionnel : « il faudrait changer les mentalités ! ». Cette formule magique a l'immense mérite, tout à la fois, de prouver notre clairvoyance - nous avons effectivement bien compris la complexité du phénomène : il est « culturel »- et de justifier notre immobilisme : puisque c'est une question de « mentalité », nous n'y pouvons rien. Concernant spécifiquement les représentations des emplois et des métiers, c'est oublier bien vite qu'elles touchent d'abord les enfants et les jeunes, à des périodes de la vie où il est donc possible d'enrichir, par l'éducation, leur compréhension du monde, ici celui de l'économie et de l'emploi.

C'est essentiellement l'action locale qui peut permettre de commencer à « corriger le tir ». Si une initiative permet, à l'échelle d'un Bassin d'Emploi, de modifier l'orientation professionnelle de cent jeunes par an, dans cinq ans c'est un réservoir de cinq cent personnes qualifiées que l'on aura constitué. Si une autre initiative permet de qualifier chaque année une centaine de salariés, notamment d'intérimaires, occupant des emplois non qualifiés, dans cinq ans, le Bassin d'Emploi se sera enrichi, au total, de 1000 personnes qualifiées supplémentaires. Et un millier c'est plus que le nombre, objectivement déterminé, de salariés qualifiés faisant défaut aujourd'hui dans la plupart des Bassins d'Emploi français !

Est-ce à dire que l'Etat n'a aucun rôle ? Bien évidemment non, puisque, par exemple, lui seul peut agir sur le cadre législatif et réglementaire, et simplifier la réglementation du travail. Puisque lui seul peut décider de franchir une nouvelle étape dans la décentralisation et rapprocher des Bassins d'Emploi la définition de politiques de l'orientation, de la formation et de l'emploi. Puisque lui seul pourrait décider que son prochain plan pour l'emploi ne sera pas un énième catalogue de dispositifs nationaux plus ou moins adaptés aux réalités locales, mais un ensemble de moyens mis à la disposition des acteurs locaux, etc.

Les difficultés de recrutement actuelles ne sont-elles pas une véritable opportunité pour innover dans les modes traditionnels d'approche de l'orientation, de la formation, initiale et tout au long de la vie, et de l'animation du marché du travail ?