

## **L'influence des facteurs organisationnels et sociétaux sur la pénurie de þÿ main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction**

**Auteur** : Honay, Thomas

**Promoteur(s)** : Dubois, Christophe

**Faculté** : Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme** : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique** : 2024-2025

**URI/URL** : <http://hdl.handle.net/2268.2/23152>

---

### *Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : Honay

Prénom : Thomas

Matricule : s172784

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

## Mémoire de fin d'études

L'influence des facteurs organisationnels et sociétaux sur  
la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le  
secteur de la construction

À l'attention de,

Monsieur Dubois (promoteur)

Monsieur Wuidar (lecteur)

Monsieur Materne (lecteur)

## Remerciements

Ce travail marque l'aboutissement d'un parcours académique long et enrichissant, ponctué de réorientations, de questionnements et de réflexions profondes sur nos aptitudes et nos aspirations. C'est avec une fierté sincère que nous présentons ce mémoire, pleinement conscients du chemin parcouru.

Nous tenons tout d'abord à exprimer notre profonde gratitude à notre promoteur, Monsieur Christophe Dubois, pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Ensuite, nous souhaitons également remercier l'ensemble de nos lecteurs qui ont consacré du temps à la lecture attentive de notre mémoire. Leur regard expert a grandement contribué à enrichir notre recherche.

Un remerciement particulier est adressé à notre maître de stage, Catherine, ainsi qu'à Antoine, pour leur encadrement sur le terrain, leur expertise partagée et la confiance qu'ils nous ont accordée. Nous avons également une pensée pour nos collègues qui nous entourés durant cette expérience, ainsi qu'à la direction qui nous a accueillis.

Nous exprimons aussi notre gratitude à notre famille, en particulier à nos parents et à notre frère, pour leur soutien inconditionnel, leur patience et leurs encouragements constants. Leur présence a été un pilier essentiel tout au long de nos études et ils nous ont offert l'opportunité ainsi que les moyens de poursuivre une formation de qualité.

Nous adressons également nos remerciements à toutes les personnes ayant accepté de participer à nos enquêtes. Leur disponibilité et leur partage d'expérience ont été essentiels à la richesse et à la pertinence de notre travail. Sans leur contribution précieuse, cette étude n'aurait pas pu voir le jour.

Enfin, nous remercions l'Université de Liège et l'ensemble des professeurs que nous avons rencontrés durant notre parcours, pour les connaissances qu'ils nous ont transmises. À toutes et tous, merci.

## **Liste des abréviations**

RH : ressources humaines

PME : petite ou moyenne entreprise

CP : commission paritaire

PIB : produit intérieur brut

IFAPME : l’Institut Wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises

CV : curriculum vitae

CDI : contrat à durée indéterminé

CDD : contrat à durée déterminé

# Table des matières

<b>Introduction</b> .....	6
<b>Contextualisation</b> .....	8
<b>1.1 Origines et développement historique du secteur de la construction</b> .....	8
<b>1.2 Les défis du secteur</b> .....	9
<b>1.3 La Commission Paritaire 124</b> .....	10
<b>1.4 La formation dans le secteur de la construction</b> .....	11
<b>1.5 Les intermédiaires de placement</b> .....	12
1.5.1 Les agences intérim .....	13
1.5.2 Les cabinets de recrutement .....	15
<b>1.6 Quelques chiffres clés</b> .....	16
<b>Revue de littérature</b> .....	18
<b>2.1 La pénurie dans le secteur de la construction</b> .....	18
2.1.1 Une lecture économique .....	19
2.1.2 Différents types de pénurie .....	20
<b>2.2 La qualification de la main-d'œuvre</b> .....	21
<b>2.3 Une mesure « subjective » ?</b> .....	23
2.3.1 Une pénurie « organisée » .....	24
2.3.2 Le cas du « dumping social » .....	25
2.4 Les représentations sociales du métier .....	27
<b>2.5 Les stratégies organisationnels et managériales</b> .....	29
2.5.1 La stratégie des acteurs .....	29
2.5.2 La théorie de la firme .....	31
2.5.3 La confiance entre les acteurs .....	32
<b>Méthodologie</b> .....	33
<b>3.1 Point de départ</b> .....	33
<b>3.2 Méthode de recueil des données</b> .....	34
3.2.1 L'approche inductive .....	34
3.2.2 La lecture de littératures scientifiques .....	35
3.2.3 L'entretien semi-directif .....	35
3.2.4 Population étudiée .....	36
3.2.5 La grille d'entretien .....	36
<b>3.3 Les limites</b> .....	37
<b>Mise à plat et analyse des données</b> .....	37
<b>4.1 Présentation de l'entreprise</b> .....	37
<b>4.2 Les facteurs explicatifs de la pénurie de main-d'œuvre</b> .....	39

4.2.1 Les conditions de travail .....	39
4.2.2 Une main-d'œuvre qualifiée .....	41
4.2.3 Le contexte .....	43
4.2.4 La représentation du travail manuel/technique .....	45
4.2.5 La concurrence sectorielle.....	47
<b>4.3 Les stratégies de réponse.....</b>	<b>48</b>
4.3.1 Le recrutement interne .....	48
4.3.2 Le recours aux agences externes.....	50
4.3.3 Les partenariats et les offres de formations .....	52
<b>Analyse et discussion .....</b>	<b>53</b>
<b>5.1 Recadrage de l'analyse.....</b>	<b>53</b>
5.1.1 Une lecture critique de la pénurie.....	54
<b>5.2 Mise en relation des concepts théoriques avec les données empiriques.....</b>	<b>55</b>
5.2.1 L'image métier.....	55
5.2.2 La réduction des coûts de transaction comme stratégie en réponse aux fluctuations du marché.....	56
5.2.3 La stratégie des acteurs comme jeu de pouvoir .....	57
5.2.4 La subjectivité que sous-tend la notion de qualification.....	58
<b>Recommandations .....</b>	<b>60</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>64</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>68</b>

# Introduction

Le secteur de la construction est d'une importance capitale dans le développement économique et social belge. Bien qu'il ait été confronté à de nombreuses crises au cours de son histoire, son impact sur le marché du travail reste considérable. Afin d'en assurer la pérennité, nous devons y porter une attention particulière. C'est dans cette optique que notre étude s'est portée sur une des tensions actuelles qui affectent ce secteur, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Cette problématique est présente depuis de nombreuses années et tend à se complexifier avec le temps. Si des facteurs économiques et managériaux sont souvent avancés pour l'expliquer, des causes sociales et culturelles, plus difficiles à percevoir et à analyser, y jouent également un rôle important. Les pénuries de main-d'œuvre persistent dans une société marquée par des crises sociales, telles que les pertes d'emploi, les restructurations ou encore la hausse du chômage. Ce phénomène est complexe et repose sur une multitude de présupposés collectivement partagés. Dans cette analyse, nous nous efforçons à prendre du recul par rapport à ces idées reçues, comme le recommandent l'étude des sciences sociales.

Cette étude avait pour objectif de se concentrer sur les pratiques RH spécifiques mises en œuvre pour contrer cette dynamique, en analysant les réponses stratégiques d'une entreprise liégeoise du secteur de la construction. De cette manière, nous avions formulé notre question de départ de la manière suivante : « Comment une entreprise du secteur de la construction en région liégeoise adapte-t-elle ses stratégies RH pour attirer et fidéliser ses ouvriers dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre ? ». Cette interrogation est née de nombreux questionnements survenus lors de notre période de stage. Cependant, au fil de notre analyse, nous nous sommes toutefois autorisés à nous éloigner quelque peu de notre objectif initial, afin d'adopter une posture plus critique à l'égard de ces pratiques et d'enrichir notre réflexion. De cette manière, notre question de recherche est devenue : « Comment des facteurs organisationnels et sociaux influencent-ils la notion de pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans une entreprise du secteur de la construction en région liégeoise ? ».

L'analyse qui suit se concentre sur les concepts sous-jacents à la notion de pénurie, dans le but de l'expliquer de manière objective et d'en dégager les principaux enjeux. Notre démarche consiste de déconstruire cette notion en la confrontant aux faits, en mobilisant à la fois nos données empiriques et les concepts théoriques issus de la littérature.

Cette problématique se manifeste par un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée (Masset & Zune, 2012). Mais au-delà d'une simple approche économique, nous choisissons d'écouter ce que cette pénurie dit de notre société, de ses priorités, de ses tensions et de ses

perceptions. Autrement dit, nous allons tenter de la faire parler, non pas seulement en chiffres, mais en significations.

Notre travail s'articule autour de plusieurs parties. La première est consacrée à la « contextualisation » du secteur de la construction en Belgique. Elle retrace son origine, son développement historique ainsi que les principaux défis auxquels il fait face aujourd’hui. Quelques chiffres statistiques et des acteurs intermédiaires du secteur sont également représentés afin d’en offrir une vision plus complète. Cette contextualisation vise à poser les bases nécessaires à la compréhension des enjeux auxquels sont confrontées les entreprises de ce secteur.

La deuxième partie concerne la « revue de littérature », elle-même divisée en trois sous-parties. Dans un premier temps, nous approfondissons le concept de pénurie afin de mieux comprendre sa complexité. Ensuite, nous présentons une série de remises en question formulées par plusieurs spécialistes du domaine, mettant en lumière certaines limites. Enfin nous mobilisons quelques concepts théoriques qui nous permettront d’enrichir notre analyse des enjeux, des portées et des stratégies.

La troisième partie présente la « méthodologie » adoptée tout au long de notre travail. Nous y détaillons, étape par étape, le processus qui a guidé la construction de notre analyse. Cela inclut notre point de départ, les méthodes de collecte des données mobilisées, ainsi que l’approche inductive qui a favorisé une exploration progressive et approfondie de notre objet d’étude.

La quatrième partie est consacrée à la « mise à plat et l’analyse » des données. Elle nous permet d’exposer l’ensemble des données recueillies, de les regrouper, d’en faire ressortir les similitudes ou les divergences et d’en extraire des éléments significatifs.

La cinquième partie, basée sur « l’analyse et la discussion », nous permet d’interpréter nos résultats au travers des concepts théoriques mobilisés. Cette partie met en évidence les éléments qui répondent à notre question de recherche, elle constitue un moment important de mise en perspective au cours duquel nos données empiriques et notre cadre théorique se rencontrent.

Enfin, nos deux dernières parties viennent conclure notre travail. Nous y formulons plusieurs recommandations à la suite de nos constations tout en revenant sur l’évolution de notre démarche au long de ce mémoire. Cette conclusion permet de synthétiser les apprentissages tirés de notre recherche et de mettre en évidence les pistes possibles pour de futures explorations.

# Contextualisation

Ce premier chapitre a pour objectif de présenter le secteur de la construction, qui constitue le cadre d'activité de l'entreprise au centre de notre recherche. Dans un premier temps, nous en décrirons l'origine et l'évolution afin de mieux comprendre ses dynamiques ainsi que son impact social et professionnel. Ensuite, quelques données viendront appuyer cette mise en contexte. Enfin, nous aborderons le rôle joué par les agences externes.

## 1.1 Origines et développement historique du secteur de la construction

Sa contribution remonte aux révolutions industrielles du XIXe siècle, lorsque la Belgique a connu un développement massif de ses infrastructures. Dès les années 1830 à 1850, avec la naissance de l'État belge, le pays investit dans la construction de chemins de fer, de routes, de ponts et de bâtiments publics.

L'après-guerre, entre 1950 et 1970, est marqué par un important effort de reconstruction mené par les politiques publiques. Les infrastructures industrielles se développent, la construction de logements explose et les équipements publics, tels que les autoroutes, voient le jour. La région liégeoise, riche en charbon et en industrie métallurgique, devient l'un des pôles majeurs de cette dynamique. Le secteur est en pleine évolution et fait appel à une main-d'œuvre immigrée pour répondre à la demande. C'est l'époque de l'essor des grandes entreprises de construction liégeoises.<sup>1</sup> Cependant, entre les années 1970 et 1990, le déclin de la sidérurgie liégeoise impacte lourdement le secteur. Celui-ci subit une transformation majeure, se tournant progressivement vers des structures de plus petite taille. Cette mutation s'explique notamment par une spécialisation croissante des différents domaines d'activité au sein du secteur<sup>2</sup>.

Aujourd'hui, après de nombreuses crises économiques, la construction occupe toujours une place stratégique dans l'économie belge et tout particulièrement en région liégeoise. Il représente environ 5 à 6 % du PIB national<sup>3</sup>. Les plans de relance ont, à plusieurs reprises, marqué l'histoire du secteur en stimulant l'activité par des investissements massifs dans les infrastructures, la rénovation énergétique et le logement public.

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.provincedeliege.be/sites/default/files/media/524/EPL%20-%20Dossier%2014-18%20-%2006%20-%20Li%C3%A8ge%20avant%20la%20Grande%20Guerre.pdf>, consulté le 5 mai 2025.

<sup>2</sup> Source : <https://www.provincedeliege.be/sites/default/files/media/524/Dossier%20p%C3%A9dagogique%20PHENIX%2021.pdf>, consulté le 5 mai 2025.

<sup>3</sup> Source : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/valeur-ajoutee-secteur-de-construction>, consulté le 5 mai 2025.

Le projet du tram de Liège, dans le cadre du plan de relance européen<sup>4</sup>, en est un parfait exemple. Ce chantier a non seulement dynamisé le secteur en mobilisant de nombreuses entreprises locales et sous-traitants, mais il a aussi illustré les nouvelles priorités : mobilité durable, infrastructures modernes et intégration urbaine. Le secteur est désormais confronté à de nouvelles avancées, tant sur le plan technique qu'éthique.

Pourtant, cette branche d'activité fait face, depuis plusieurs années, à une problématique récurrente, celle de recruter et de fidéliser une main-d'œuvre ouvrière qualifiée. Cette situation s'est aggravée à la suite de la crise sanitaire du COVID-19, qui a mis en évidence les fragilités structurelles du secteur et les défis en matière de gestion des ressources humaines. La pandémie a accentué la pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux domaines, et la construction n'y a pas échappé. Entre arrêts temporaires d'activité, retards de chantiers et évolutions des aspirations professionnelles des travailleurs, les entreprises du secteur doivent désormais composer avec un environnement incertain et plus compétitif. Le recrutement de profils qualifiés devient plus complexe, tandis que la fidélisation des ouvriers en place implique de repenser les pratiques managériales et les politiques RH.

Un rapport de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) précise les différents segments du secteur : « construction de bâtiments, promotion immobilière, construction de routes et de voies ferrées, construction de réseaux et de lignes, construction d'autres ouvrages de génie civil, démolition et préparation de sites, travaux d'installation électrique, de plomberie et autres travaux d'installation, travaux de finition, autres travaux de construction spécialisés »<sup>5</sup>.

## 1.2 Les défis du secteur

Cette sous-partie énumère brièvement les défis à court, moyen et long terme du secteur, tels qu'ils apparaissent dans la littérature<sup>6</sup> :

- Pénurie de personnel qualifié : le secteur est confronté à une véritable guerre des talents pour attirer des travailleurs compétents, dans un marché du travail en mutation.
- Numérisation : la transition numérique et technologique exige de nouvelles compétences (automatisation, outils numériques, etc.) mais le manque de profils formés freine cette évolution.
- Industrialisation du secteur : elle permet une production plus efficace et à coût réduit, notamment grâce à la préfabrication et l'automatisation.

---

<sup>4</sup> « NextGenerationEU » est un instrument de relance de la commission européenne.

<sup>5</sup> Source : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/valeur-ajoutee-secteur-de-construction> consulté le 20 mars 2025.

<sup>6</sup> Source : <https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/tendances-secteur-construction/>, consulté le 20 mars 2025.

- Complexification du processus de construction : la gestion de projets complexes impose une collaboration renforcée par l'intermédiaire des équipes intégrées.
- Pression pour la durabilité : le secteur doit répondre à des exigences environnementales croissantes en matière d'efficacité énergétique, de circularité des matériaux et de résilience climatique.
- Evolution démographique : face au vieillissement de la population et à la diversité des modes de vie, le secteur est amené à repenser sa stratégie de production.
- Cadre juridique de plus en plus complexe : l'impact croissant de la réglementation tend à contraindre les activités des entreprises.
- Attentes des clients en hausse : la demande croissante de personnalisation, de transparence et de services pousse les entreprises vers une approche centrée sur le client<sup>7</sup>.
- Remise en question du modèle économique traditionnel : le modèle "business as usual"<sup>8</sup> devient obsolète, laissant place à des approches intégrées, circulaires et numérisées.
- Chaîne logistique sous pression : les perturbations géopolitiques récentes ont révélé la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement, soulignant l'urgence de repenser les stratégies logistiques.

### 1.3 La Commission Paritaire 124

Le secteur de la construction est encadré par la Commission Paritaire 124, elle regroupe les employeurs du secteur, représentés par la confédération de la construction et les ouvriers, représentés par les syndicats reconnus (FGTB, CSC, CGSLB). Cette commission concerne un large éventail de métiers à caractère essentiellement manuel. Il convient de noter que les employés administratifs et de bureau relèvent, quant à eux, d'autres commissions paritaires en fonction de leur poste.

Selon l'article 1<sup>er</sup> de la CP 124, celle-ci est compétente pour : « Les travailleurs dont l'occupation est de caractère principalement manuel et leurs employeurs, et ce pour : a. les entreprises qui ont pour objet normal l'exécution de travaux d'édification, de transformation, d'achèvement, d'entretien, de réparation ou de démolition de constructions » (page 5). La CP 124 définit également les barèmes salariaux minimums, établis selon la fonction occupée, de l'ancienneté et du niveau de qualification de l'ouvrier. D'autres avantages liés à cette commission y sont présentés. Le régime horaire est fixé à 40 heures par semaine, avec la possibilité d'effectuer des heures supplémentaires selon les modalités prévues.

---

<sup>7</sup> Appelé : « *customer centricity* »

<sup>8</sup> Traduis : « faire les choses comme d'habitude »

Enfin, le tableau n°1 détaille les différentes catégories d'ouvriers ainsi que le salaire horaire associé<sup>9</sup>.

Catégorie		Salaire horaire
Cat. I	(Cat. I + 5%)	18,0340
Cat. IA		18,9310
Cat. IIA	(Cat. II + 5 %)	19,2270
Cat. III		20,1850
Cat. IV		20,4460
Chef d'équipe (III)	(Cat. III + 10%)	21,7030
Chef d'équipe (IV)	(Cat. IV + 10%)	
Contremaître	(Cat. IV + 20%)	

Conformément à l'article 12, nous précisons que l'évaluation du degré de qualification est laissée à l'appréciation de l'employeur : « il appartient au seul employeur d'apprécier le degré de qualification professionnelle de chaque ouvrier qu'il occupe. C'est également l'employeur qui fixe la rémunération correspondante d'après les taux du barème conventionnel »<sup>10</sup>. Cet aspect du cadre réglementaire revêtira une importance particulière dans la suite de notre analyse, notamment lien avec la part de subjectivité inhérente à la notion de qualification.

#### 1.4 La formation dans le secteur de la construction

Nous allons présenter les principaux centres de formation ainsi que les filières de l'enseignement qualifiant actives dans le secteur de la construction.

L'Institut Wallon de Formation en Alternance et des Indépendants et Petites et Moyennes Entreprises<sup>11</sup> est un organisme de formation en alternance wallon représenté massivement par de nombreux sites en région liégeoise. Ces centres permettent de combiner des cours théoriques dispensés en centre de formation avec une expérience pratique en entreprise.

L'objectif est de permettre aux apprenants d'acquérir des compétences directement exploitables dans le milieu professionnel. Ces formations s'adressent à différents profils : jeunes dès 15 ans, personnes en reconversion professionnelle, ou encore travailleurs indépendants souhaitant se perfectionner.

<sup>9</sup> Source : Commission paritaire de la construction (CP 124) : p. 8

<sup>10</sup> Source : Commission paritaire de la construction (CP124) : p.12

<sup>11</sup> Source : <https://www.ifapme.be/reseau-ifapme> consulté le 20 avril 2025.

Ensuite, le Forem<sup>12</sup>, ce service public wallon est chargé de l'emploi et de la formation professionnelle dans de nombreux secteurs. Il accompagne les chercheurs d'emploi dans leur insertion professionnelle et soutient les entreprises dans leurs démarches de recrutement. Cet organisme propose un large éventail de formations qualifiantes, gratuites pour les demandeurs d'emplois inscrits et certifiées par un brevet ou une attestation de compétences. Dans le secteur de la construction, le Forem collabore avec des centres de formation spécialisés, comme ConstruForm<sup>13</sup>, un site de référence en région liégeoise. Ces centres permettent de répondre concrètement aux besoins du marché en préparant les travailleurs aux exigences actuelles du secteur.

Les filières de l'enseignement qualifiant en Belgique<sup>14</sup> sont également représentées:

Tout d'abord, l'enseignement professionnel se caractérise par une approche axée sur la pratique, tout en intégrant des éléments théoriques. Il peut être suivi soit en plein exercice, soit en alternance. Ce dernier format est notamment proposé par le CEFA (Centre d'Education et de Formation en Alternance), qui organise les 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> degrés de l'enseignement technique de qualification et professionnel. Il s'adresse aux jeunes de 15 ans à 25 ans (sous certaines conditions pour les majeurs de plus de 21 ans). Le dispositif alterne deux journées de cours par semaine avec trois journées de travail en entreprise. Cette méthode permet aux apprenants d'acquérir des bases théoriques dans un cadre scolaire tout en développant une spécialisation professionnelle concrète. En fin de parcours, une 7<sup>e</sup> année complémentaire permet d'obtenir le Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur (CESS) qui ouvre la voie à l'enseignement supérieur.

Par ailleurs, l'enseignement technique de qualification met davantage l'accent sur l'approche théorique des métiers. La partie pratique se limite à une initiation aux métiers techniques. Ce mode d'enseignement propose un large panel de formations techniques dans divers domaines. Le Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur y est également délivré à l'issue de la 6<sup>e</sup> année.

## 1.5 Les intermédiaires de placement

En réponse aux pénuries effectives, les entreprises ont de plus en plus recours à des intermédiaires de placement afin de répondre à leurs besoins en main-d'œuvre. Selon Bessy & De Larquier (2010), « les intermédiaires de placement peuvent être définis comme l'ensemble des organisations extérieures à l'entreprise dont la (ou une) fonction attendue est une activité de placement, d'appariement entre des travailleurs et des emplois, en présélectionnant ou non des candidats. » (p. 228).

---

<sup>12</sup> Source : <https://www.leforem.be/a-propos/vision-missions-valeurs-forem.html> consulté le 20 avril 2025.

<sup>13</sup> Source : <https://liege.formation-construform.be/> consulté le 20 avril 2025.

<sup>14</sup> Source : Brochure de l'enseignement qualifiant : « L'enseignement qualifiant, une opportunité ! ».

Le marché du travail souffre de défaillances structurelles et se caractérise par un contexte d'information imparfaite. Cela rend les processus de recrutement longs, coûteux et parfois inefficaces. Les intermédiaires profitent de ces failles pour justifier leur rôle sur le marché. (Bessy & Laquier, 2010).

Deux logiques expliquent leur efficacité :

- Leur capacité à faciliter la mise en relation entre l'offre et la demande (Rubinstein et Wolinsky, 1987, cité dans Bessy & De Larquier, 2010).
- Leur aptitude à évaluer les compétences des candidats avant leur sélection (Biglaiser, 1993, cité dans Bessy & De Larquier, 2010).

Rees (1966) souligne d'ailleurs que la valeur d'un intermédiaire réside moins dans le volume de placements réalisés que dans sa capacité à évaluer correctement les candidats. Son rôle est de réduire l'incertitude, de cerner avec précision les besoins des entreprises et de rendre l'évaluation des profils plus objective. Cette mission repose sur une relation de confiance, construite dans la durée entre l'intermédiaire et l'entreprise cliente (cité dans Bessy & De Larquier, 2010).

Cette confiance s'acquiert progressivement, à travers la collaboration et une compréhension mutuelle. Elle permet la spécialisation des agences sur certains profils de métiers. Toutefois, lorsqu'une même entreprise fait appel simultanément à plusieurs intermédiaires, une concurrence peut émerger. Celui qui se distingue sera celui ayant développé la meilleure expertise sectorielle et établi une relation de confiance avec l'organisation cliente. En cela, le marché des intermédiaires reflète la structure même du marché. (Bessy & De Larquier, 2010).

Dans le secteur de la construction, deux types d'intermédiaires se démarquent :

- Les agences d'intérim
- Les agences de recrutement

### **1.5.1 Les agences intérim**

L'intérim est défini en Belgique comme : « un travail temporaire effectué par un travailleur pour le compte d'une entreprise de travail intérimaire chez un tiers, l'entreprise utilisatrice. » (Delbar & Léonard 2002, p. 5). Le travail intérimaire suppose une relation contractuelle à trois acteurs :

- 1- Le travailleur intérimaire
- 2- L'agence d'intérim
- 3- L'entreprise utilisatrice

Le contrat de travail est conclu entre le travailleur intérimaire et l'agence d'intérim qui conclut par ailleurs un contrat dit « commercial » avec l'entreprise utilisatrice et met ainsi le travailleur à disposition. Cependant, le lien de subordination s'établit entre l'intérimaire et l'entreprise utilisatrice.

À l'origine, le secteur de la construction était exclu du recours au travail intérimaire<sup>15</sup>. Depuis 2001, un accord sectoriel a assoupli cette restriction sous certaines conditions, afin de répondre aux besoins ponctuels tout en préservant les droits des travailleurs et la stabilité du secteur.

Seules les agences d'intérim agréées peuvent intervenir, ce qui garantit un certain contrôle sur la qualité des pratiques et le respect de la réglementation sociale. Le secteur reste donc encadré et soumis à des exigences précises afin d'éviter les abus et de protéger les travailleurs (Delbar & Léonard, 2002, p. 23).

De cette manière, le recours à l'intérim est limité à deux ans par travailleur. Après cette période, l'entreprise devra embaucher le travailleur sous forme de contrat à durée indéterminée. En parallèle, les intérimaires bénéficient des mêmes droits sociaux que les ouvriers du secteur, une équivalence encadrée par la commission paritaire 124.

Certaines fédérations, à l'instar de Federgon<sup>16</sup>, présentent l'intérim comme un tremplin vers l'insertion professionnelle. Cependant, les enquêtes de terrain peuvent nuancer ce discours. Une agence affirme que : « les entreprises recourent plus volontiers au travail intérimaire pour répondre à des besoins de flexibilité plutôt que pour remplacer du personnel temporairement absent » (cité dans Delbar & Léonard, 2002 p. 35).

Selon Delbar & Léonard (2002), la principale raison pour laquelle les entreprises font appel aux travailleurs intérimaires est la flexibilité. Le travail intérimaire occupe aujourd'hui une place centrale dans les stratégies de flexibilité des entreprises, s'inscrivant dans une logique de gestion souple de la main-d'œuvre.

Zune (2014) confirme ce besoin en déclarant : « Les secteurs réputés en pénurie sont généralement marqués par une flexibilité importante, des flux d'entrée et de sortie de travailleurs conséquents, ce qui conduit à un volume soutenu d'activités de recrutement. Cette flexibilité peut être liée à la nature de l'activité économique (par exemple le travail par projet, comme dans la construction) » (Zune, 2014 p.9).

---

<sup>15</sup> article 18 de la CCT n°36 du 27 novembre 1981

<sup>16</sup> La fédération des prestataires de services RH.

Brunhes (1989) cite 5 modes de flexibilité :

- Flexibilité quantitative externe : possibilité de recourir au nombre de travailleurs nécessaires selon les besoins de l'entreprise.
- Externalisation : transfert du lien d'emploi vers une autre entreprise.
- Flexibilité quantitative interne : ajustement de la durée du travail (réduction ou aménagement du temps de travail).
- Flexibilité fonctionnelle : capacité à redéployer les travailleurs sur différentes tâches grâce à leur polyvalence.
- Flexibilité des rémunérations : adaptation des salaires en fonction des résultats économiques.

De son côté, Van Haeperen (2002) dénonce ainsi l'usage de l'intérim comme stratégie d'évitement des obligations liées aux contrats à durée indéterminée (préavis, indemnités de rupture, salaire garanti, etc.). En effet, ces contrats permettent une réduction de coûts liés au recrutement, tant en termes de temps, d'énergie que de ressources financières.

### **1.5.2 Les cabinets de recrutement**

Les cabinets de recrutement proposent un accès rapide et efficace à des profils qualifiés, rares et spécifiques au secteur. Dans certains cas, ils offrent à l'entreprise la possibilité d'engager un candidat après une période d'essai via l'agence, limitant ainsi les risques liés à l'embauche. Selon Peretti (2019), les cabinets de recrutement permettent à l'entreprise de bénéficier de l'expertise de spécialistes dans l'identification et la sélection des candidats. Leur rôle ne se limite pas à une simple mise en relation, ils apportent également une réponse stratégique à certains besoins de flexibilité.

Selon Cover Rh<sup>17</sup>, un cabinet de recrutement est un prestataire spécialisé dans l'identification et la sélection de profils pour le compte d'entreprises. À l'instar des agences intérim, le recours à ce type de service constitue une externalisation du processus de recrutement.

Ses fonctions reposent sur cinq principes :

- Analyser les besoins de l'entreprise afin de définir le profil recherché (compétences, qualifications, expérience).
- Mobiliser plusieurs canaux pour identifier des candidats potentiels : annonces, bases de données internes, réseaux sociaux, et réseautage.
- Sélectionner les profils pertinents via un premier tri fondé sur l'analyse des CV, des entretiens (téléphoniques ou en personne) et des évaluations.

---

<sup>17</sup> Source : <https://coverrh.fr> consulté le 20 mai 2025.

- Présenter les candidats présélectionnés à l'entreprise, accompagnés d'un dossier complet (parcours, compétences, références, etc.).
- Intervenir dans les phases finales du recrutement, en soutenant la négociation contractuelle, en vérifiant les références et en facilitant les démarches administratives liées à l'embauche.

Les avantages de ces agences sont nombreux : expertise métier, réduction du temps de recrutement, accès à un large vivier de talents, gestion confidentielle des candidatures et meilleure maîtrise des coûts liés à une internalisation complète.

En revanche, certains inconvénients existent : coût des honoraires souvent calculé sur la base du salaire annuel du candidat, frein au développement de compétences internes en recrutement, compréhension parfois partielle des besoins et moindre implication dans le processus de sélection.

## 1.6 Quelques chiffres clés

Afin de mieux comprendre l'ampleur des enjeux auxquels le secteur de la construction est confronté, nous allons nous appuyer sur des données quantitatives. Ces chiffres permettent d'illustrer les dynamiques actuelles du secteur. En bref, le secteur de la construction en Wallonie, c'est selon le Forem :

- +7.5 % du nombre d'établissement entre 2018 et 2022.
- 64 672 emplois dans le secteur de la construction en région wallonne.
- 10 612 entreprises actives dans le secteur de la construction en 2022.

Le secteur de la construction en Wallonie est confronté à une pénurie significative de main-d'œuvre qualifiée. Selon la liste 2024 du Forem, 44 des 162 métiers en pénurie recensés concernent la construction, ce qui en fait le secteur le plus touché. Plus précisément, la pénurie atteint un niveau critique en province de Liège, où 31 des 39 métiers en pénurie relèvent du secteur de la construction.

Le tableau n°2<sup>18</sup> met en évidence une diminution du nombre d'ouvriers sur la période 2018-2020. Cette tendance traduit assez bien le déficit croissant de personnel ouvrier. Selon une étude menée auprès de Embuild-Wallonie, près de 30 000 travailleurs supplémentaires est à prévoir d'ici 2030 pour répondre aux besoins du secteur et soutenir son développement<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Source : <https://jaarverslag2020constructiv.be/fr/la-construction-en-chiffres>, consulté le 10 mars 2025.

<sup>19</sup> Source : <https://www.lesoir.be/564196/article/2024-01-26/le-secteur-de-la-construction-besoin-de-30000-travailleurs-supplementaires>, consulté le 20 mai 2025.

Période	Nombre d'ouvriers réguliers	Nombre d'ouvriers intérimaires	Nombre Équivalent temps plein, y compris intérim
2018	148.279	18.969	118.345
	-0.9%	+7.6%	+0.8%
2019	147.965	18.476	117.268
	-0.2%	-2.6%	-0.9%
2020	146.410	15.971	108.177
	-1.1%	-13.6%	-7.8%

Ces chiffres ne suivent pas une courbe linéaire puisque, d'après les derniers relevés, le nombre de postes de travail dans la construction a diminué de 1.7 % au deuxième trimestre 2024 par rapport à la même période en 2023<sup>20</sup>. Cette baisse peut s'expliquer par l'augmentation du chômage temporaire intempéries.

Suite au graphique représentatif en annexe 3, nous pouvons représenter l'évolution du taux de chômage des individus actifs en Wallonie. Depuis 2016, le taux de chômage avait tendance à diminuer constamment. Cependant, en 2020, la crise du covid-19 et la baisse des activités économiques due au confinement ont eu l'effet inverse, augmentant le taux de chômage. Cette hausse est restée modérée, en grande partie grâce au recours au chômage temporaire.

En 2022, la baisse du chômage observée avant la crise a repris. Ainsi, en 2024, le taux de chômage s'élevait à 7,5 % de la population active, soit une diminution de 0,8 % par rapport à 2023. Une dynamique encourageante mais le taux reste élevé comparé à la moyenne de l'Union européenne, qui s'établissait à 5,9 % en 2024, selon les données d'Eurostat<sup>21</sup>.

Nous constatons un chômage particulièrement élevé chez les jeunes wallons, 22,3 % des jeunes actifs étaient sans emploi en 2024. À l'inverse, chez les seniors, le taux reste relativement bas, à 4,2 % en 2024.

<sup>20</sup> Source : <https://www.onss.be/actualites/2024/09/30/analyse-du-marche-du-travail-pour-le-deuxieme-trimestre-2024>, consulté le 20 mai 2025.

<sup>21</sup> Source : <https://www.lejournaldesentreprises.com/breve/le-taux-de-chomage-dans-lunion-europeenne-est-reste-stable-59-en-novembre-2110539>, consulté le 20 mai 2025.

Pour 2025, les chiffres semblent à la hausse. Selon le Forem<sup>22</sup>, il y avait 244 688 demandeurs d'emploi en Wallonie en avril 2025, soit une augmentation de 18 871 personnes en un an, ce qui représente une hausse de 8,3 %. Cependant, il est important de préciser qu'il n'est pas possible d'établir un lien direct et certain entre cette augmentation et une éventuelle hausse du chômage. En l'état, nous ne pouvons pas tirer de conclusions définitives pour l'année en cours.

## Revue de littérature

Cette partie a pour objectif de développer en profondeur certaines théories issues des sciences de gestion du travail. Notre démarche est réalisée dans l'objectif de découvrir certaines tensions inhérentes au marché du travail, souvent peu visible à première vue.

Dans un premier temps, nous développons le concept de pénurie en tant que tel, il est essentiel de maîtriser l'objet de notre recherche avant de l'analyser. Ensuite, nous portons critique sur ce concept, à travers les analyses fondées de plusieurs auteurs. Enfin, nous adoptons une approche plus sociologique de l'organisation du marché du travail.

### 2.1 La pénurie dans le secteur de la construction

Afin d'appréhender le concept de pénurie, il est important de le définir. Ce phénomène apparaît lorsque « la demande de travail des entreprises est supérieure à l'offre provenant des individus, à un niveau salarial donné, ou, plus précisément, aux conditions de postes de mêmes types et qualités » (Arrow et Capron, 1959, p.301 cités par Zune, 2006, p. 8).

Une des raisons de ce déséquilibre réside dans la diversité des métiers. Lorsqu'elle est combinée au degré de qualification ciblé par les entreprises, elle engendre une difficulté à faire correspondre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Ce constat explique l'existence d'un décalage préoccupant entre les besoins des entreprises et la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée (Zune, 2006). Selon Zune (2006), cela renvoie à nouveau à l'idée selon laquelle les pénuries de main-d'œuvre constituent un enjeu majeur pour le bon fonctionnement des systèmes d'emploi nationaux.

La pénurie peut être analysé sous deux angles. Le premier la considère comme un « symptôme » d'un dysfonctionnement interne du marché du travail. Dans cette perspective, les conditions offertes sont en cause : exigences de qualification élevées, conditions de travail peu attractives, recours excessif à la flexibilité, etc. (Zune, 2014). À l'inverse, la seconde lecture perçoit la pénurie comme un

---

<sup>22</sup> <https://www.rtbf.be/article/le-chomage-wallon-est-il-vraiment-en-hausse-depuis-l-arrivee-du-nouveau-gouvernement-wallon> , consulté le 20 mai 2025.

« problème » lié aux besoins concrets de l'entreprise, soulignant les difficultés à recruter des profils correspondant précisément à ses attentes (Zune, 2014).

Quoi qu'il en soit, le lien entre l'organisation du travail et la pénurie demeure fondamental : « La prise en considération des modes d'organisation du travail jette un regard nouveau sur les revendications de pénuries qui semblent directement dépendantes d'une incapacité de secteurs donnés à réguler de manière satisfaisante le fonctionnement de leur marché du travail » (zune, 2014 : p. 11).

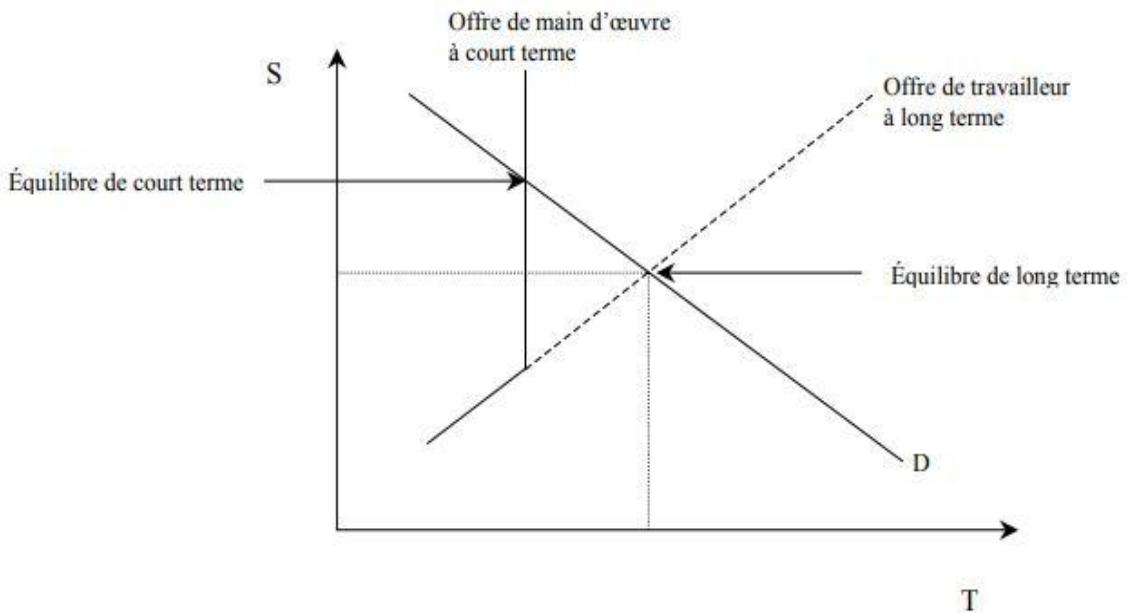
### **2.1.1 Une lecture économique**

Dans une perspective économique, le phénomène s'explique, comme nous l'avons vu, par un déséquilibre entre l'offre et la demande de travail. En d'autres termes, les entreprises cherchent à embaucher plus de travailleurs qu'il n'y en a disponibles sur le marché. Théoriquement, dans un marché en concurrence parfaite, une telle situation devrait entraîner une hausse des salaires à court terme. Cette augmentation permettrait un retour à l'équilibre entre l'offre et la demande.

Cependant, le nombre de travailleurs disponibles reste limité, l'offre ne peut pas croître indéfiniment. Dès lors, la courbe de l'offre tend à devenir verticale, marquée par un état de « saturation ». Même si les salaires continuent d'augmenter, cela ne suffit pas à attirer de nouveaux candidats, puisqu'il n'y en a tout simplement plus. Ce point d'équilibre à court terme se situe alors à niveau plus élevé que celui qui aurait été atteint dans une perspective d'équilibre à plus long terme (Montmarquette & Thomas, 2005). Comme représenté sur la figure 3<sup>23</sup> du modèle d'offre et la demande.

---

<sup>23</sup> Modèle issu du cours « d'Economie politique générale – Microéconomie » dispensé par Madame Fabienne Fecher-Bourgeois.



**Figure 2 : Marché concurrentiel de la main-d'œuvre qualifiée**

Dans la réalité des faits, le fonctionnement du marché du travail s'éloigne de ce modèle classique. Les experts observent une offre de travail « inélastique ». Même lorsque les salaires augmentent, le nombre de personnes disponibles pour répondre à la demande reste peu réactif, car le vivier de candidats potentiels reste limité. Une hausse salariale ne ferait donc qu'engendrer un surcoût pour les employeurs sans nécessairement résoudre le déficit de personnel. Cette réalité rend le secteur de la construction particulièrement concurrentiel.

Par ailleurs, il est important de souligner les diverses rigidités propres au secteur : les conventions collectives (notamment les barèmes salariaux de la CP124), les réglementations, les préférences des travailleurs pour certains types de conditions de travail (stabilité, proximité, horaires, etc.), ou encore les coûts élevés de formation. Ces contraintes illustrent bien la difficulté de tendre vers un équilibre de marché « parfait ». Cela rejoint les propos de Orianne<sup>24</sup> selon lesquels le marché du travail est par nature imparfait.

### 2.1.2 Différents types de pénurie

Les pénuries ont des origines variées. Elles se distinguent en deux grandes catégories : celles que nous pouvons qualifier de « passagères », et celles qui sont « ancrées » dans le système.

<sup>24</sup> Source : <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/un-sociologue-du-travail-le-concept-d-emplois-en-penurie-est-une-invention-politique/10494868.html> consulté le 15 mars 2025.

1. La pénurie conjoncturelle survient de manière temporaire, en lien avec une situation économique ou un événement spécifique. Des facteurs extérieurs comme les crises économiques ou les pandémies (par exemple le covid-19) en sont des causes typiques. Ces pénuries se résorbent d'elles-mêmes avec le retour à la normale des conditions économiques ou par le biais d'ajustements à court terme. Elles peuvent être provoquées par une croissance économique rapide, une augmentation soudaine des besoins en main-d'œuvre ou des effets saisonniers, comme une hausse d'activité due aux conditions climatiques.
2. La pénurie structurelle résulte de dysfonctionnements durables et profonds dans l'organisation d'un secteur. Elle se manifeste lorsque les infrastructures, les institutions ou encore le système éducatif ne parviennent pas à répondre aux besoins du marché. Contrairement aux pénuries conjoncturelles, les pénuries structurelles nécessitent des transformations importantes, des investissements à long terme et parfois une remise en cause du modèle économique. Ce type de pénurie reflète notamment l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences. Parmi les causes, nous retrouvons les évolutions technologiques, le vieillissement de la population active ou encore le manque d'attractivité de certains métiers exigeants.

Il n'est d'ailleurs pas rare qu'une pénurie conjoncturelle aggrave une pénurie structurelle. Dès lors, il convient d'examiner simultanément les facteurs immédiats et les problèmes de fond (Erkel-Rousse, 2006).

## 2.2 La qualification de la main-d'œuvre

Afin d'en comprendre la portée, nous devons dissocier les différentes dimensions du caractère qualifiant d'un individu. « Par définition, la main-d'œuvre qualifiée nécessite une formation et une durée d'expérience de travail plus importantes que pour la main-d'œuvre non qualifiée. » (Montmarquette & Thomas, 2005, p. 1-2).

Dans cette perspective, Montmarquette & Thomas (2005) affirment que la qualification d'un travailleur influe directement sur son état de rareté. Les profils qualifiés sont plus difficiles à trouver, en raison des compétences techniques et de l'expérience pratique qu'ils requièrent. La technicité et l'expertise confèrent à ces fonctions un caractère spécifique et difficilement remplaçable. Alors que la main-d'œuvre non qualifiée, plus facilement substituable, occupe généralement des postes moins spécialisés.

Cependant, bien qu'un métier soit considéré comme « peu qualifiant », il peut également se retrouver en situation de pénurie. Selon un rapport<sup>25</sup> de la Commission sur l'évolution de l'emploi et de

---

<sup>25</sup> Source : [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_23\\_3704](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_23_3704)

la situation sociale en Europe (2023), les métiers qualifiés comme peu qualifiés connaissent tous deux une pénurie croissante en raison à la création de nouveaux emplois dans l'économie. C'est particulièrement vrai dans la construction, un secteur où les tâches se diversifient et deviennent de plus en plus techniques.

Selon Cézard (1979), les progrès technologiques ont progressivement rendu les qualifications professionnelles plus spécifiques. Par ailleurs, Taylor (1911) à travers sa théorie sur la division du travail, a contribué à cette spécialisation en séparant la conception et l'exécution des tâches. Ces processus ont conduit à faire de la spécialisation des fonctions une norme généralisée dans l'organisation du travail (Alter, 2012).

Dans son analyse, Cézard (1979) distingue trois notions de qualification :

En premier lieu, « la qualification de l'emploi » qui recouvre les exigences opérationnelles de l'entreprise en lien avec les tâches à réaliser. Elle dépend des évolutions techniques, des objectifs de production et du contexte économique. Par conséquent, elle n'est ni universelle ni stable, mais sujette à évolution.

Ensuite, « la qualification individuelle » renvoie aux compétences, savoirs, aptitudes et expériences détenus par un individu. Lors du recrutement, l'entreprise évalue cette qualification de manière afin qu'elle réponde concrètement aux exigences de l'organisation. Il s'agit donc d'un ajustement entre la personne et le poste.

Enfin, « la qualification salariale » sert d'outil de classification professionnelle. À travers des grilles et des coefficients, elle est censée traduire le niveau de qualification et permet de négocier la rémunération. Elle constitue un point d'équilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Cette négociation reflète les rapports de force dans lesquels les ouvriers qualifiés disposent généralement d'un avantage.

Ces représentations catégorielles de la qualification permettent à Boutet (1987) d'interroger la façon dont cette notion est socialement construite. Elle souligne que la qualification est interprétée différemment selon les acteurs interrogés.

D'un côté, les ouvriers mobilisent leur expérience vécue, leur rapport à l'employeur et leur capacité d'agir pour définir la qualification, une approche que Boutet (1987) qualifie « d'agentivité humaine ». De l'autre côté, les employeurs abordent la qualification sous un angle plus abstrait et normatif, la liant à un ensemble d'exigences objectivables en réponse à leurs besoins de production (Boutet, 1987). Ainsi, la notion de qualification est fluctuante, contextuelle et parfois subjective. Elle varie en fonction des facteurs économiques, sociaux, techniques et de représentations sociales propres à chaque acteur (Boutet, 1987).

Pour conclure cette partie, reprenons les différents types de qualification (Dubar, 1992) :

Formelles :

- a) Diplômes et formations : (pris en compte lors de la classification sectorielle des fonctions)
- b) Certifications : brevets, attestation, permis
- Informelles : expérience et compétences
  - a) L'ancienneté
  - b) La polyvalence
  - c) L'évaluation par l'employeur
  - d) La validation des acquis
- Soft skills :
  - a) Travail en équipe
  - b) Flexibilité
  - c) Respect, ponctualité
  - d) ...

### 2.3 Une mesure « subjective » ?

Depuis de nombreuses années, des enquêtes tentent d'expliquer ce phénomène de plus en plus répandu dans le monde économique et au cœur des politiques d'emploi. À tel point que certaines de ces explications suscitent le scepticisme de certains experts, en raison des présupposés qu'elles véhiculent et de leur éloignement des réalités sociales et institutionnelles du marché du travail.

Ogien & Quéré (2006) identifient trois approches utilisées pour mesurer les désajustements entre l'offre et la demande d'emploi, toutes fondées sur une vision abstraite et décontextualisée du marché du travail.

La première considère que le processus de recrutement reflète un ajustement technique entre les compétences issues du système éducatif et les besoins managériaux. La deuxième approche met l'accent sur les arbitrages réalisés par les candidats eux-mêmes, qui peuvent refuser une offre d'emploi en raison de critères personnels comme le type de contrat, la localisation du poste, les contraintes familiales ou les conditions de travail. La troisième suppose que les dispositifs d'intermédiation, tels que les services publics de l'emploi, permettent de fluidifier les mises en relation entre demandeurs d'emploi et recruteurs.

Bien que ces approches produisent des indicateurs chiffrés et permettent de catégoriser les pénuries, elles restent contestables. Elles tendent à réduire un phénomène complexe à une lecture purement technique, sans prendre compte les dynamiques institutionnelles, sociales ou contextuelles. Ogien (2010) invite à interroger la signification réelle ces chiffres, car ils ne permettent pas toujours de saisir la réalité plus large du contexte dans lequel ces pénuries apparaissent. Comprendre ce phénomène nécessite donc d'associer aux données quantitatives une lecture qualitative, qui intègre l'expérience vécue des travailleurs, les stratégies des acteurs et les réalités du marché. L'enjeu n'est pas de dire que les statistiques sont fausses, mais plutôt de se demander ce qu'elles révèlent réellement et d'en interroger la portée (Ogien, 2010).

Par exemple, selon le Forem, une situation de pénurie est déclarée lorsqu'il y a moins de 15 demandeurs d'emploi pour 10 offres disponibles<sup>26</sup>. Or, cette lecture ne suffit à expliquer pourquoi, malgré plus de 16 000<sup>27</sup> postes vacants et près de 280 000<sup>28</sup> chômeurs en Belgique, de nombreux métiers restent non pourvus.

### 2.3.1 Une pénurie « organisée »

Cette réflexion rejoint l'analyse de Simon Wuidar (2023) qui considère la pénurie de main-d'œuvre comme une construction sociale et organisationnelle. Il décrit la pénurie comme « organisée », soulignant que les pratiques de gestion du travail dans le secteur de la construction en Belgique contribuent activement à la création et au maintien de cette situation (Wuidar, 2023). « L'argument des pénuries participe ainsi de la constitution d'un récit [Radaeli, 2000] composé d'un fonds commun d'idées partagé par plusieurs acteurs-clés participant à la définition des politiques de formation et d'emploi. » (zune, 2014, p. 8)

Selon Wuidar (2023), la pénurie de main-d'œuvre est le résultat de choix structurels et organisationnels, « Cette situation de pénurie est en partie entretenue par les choix structurels du secteur de la construction : une dépendance croissante à la main-d'œuvre étrangère, un affaiblissement des formes d'emploi direct, et des logiques de sous-traitance qui rendent les conditions d'embauche opaques. » (Wuidar 2024, p. 256).

Il identifie plusieurs dynamiques interdépendantes :

- Dévalorisation des métiers : précarisation des conditions de travail (pénibilité physique) et des contrats (intérim, sous-traitance, CDD, etc.), rendant le secteur moins attractif.

---

<sup>26</sup> Source : <https://www.leforem.be> consulté le 15 mars 2025.

<sup>27</sup> Source : <https://embuild.be/fr/plus-de-16-000-postes-vacants-dans-la-construction-9-entreprises-sur-10> consulté le 20 avril 2025.

<sup>28</sup> Source : [Près de 280.000 chômeurs complets en Belgique : une hausse de 1.1% en un an - RTBF Actus](https://www.rtbf.be/info/actualites/2024/04/20/280-000-chomeurs-complets-en-belgique-une-hausse-de-1-1-en-un-an) consulté le 20 avril 2025.

- Perdition au sein du système éducatif : dévalorisation des filières de formation techniques.
- Recours à la main d'œuvre étrangère : en réponse à la rareté des candidats disponibles sur le marché national.
- Intermédiation et fraudes sociales : recours à des intermédiaires pour l'embauche de travailleurs migrants, donnant lieu à des pratiques de « fraudes sociales transnationales » souvent ciblées par les services d'inspection du travail.

Zune (2014) partage cette perspective en pointant les dysfonctionnements organisationnels tels que la sélectivité accrue des employeurs et leur désengagement en matière de formation, pour expliquer ce contexte de pénurie « organisée ».

Orianne va plus loin encore. Selon lui, les acteurs économiques ainsi que les politiques nationales et européennes portent une part de responsabilité. Il dénonce une « invention politique » lors d'un entretien pour « L'Echo » : « C'est toute la force du pouvoir politique de faire exister quelque chose qui n'existe pas vraiment. Mesurer les pénuries, c'est les faire exister. Tout comme la communication politique à ce sujet ». A cet effet, il s'explique, en avançant qu'un marché ne sera jamais parfait, il existera toujours des postes vacants tout comme une partie de main d'œuvre à disposition. Ce dont il qualifie « d'imperfection inhérente à la procédure de marché »<sup>29</sup>.

### 2.3.2 Le cas du « dumping social »

La montée du dumping social illustre parfaitement ce que Jean-François Orianne qualifie « d'inventions politiques ». Ce phénomène regroupe un ensemble de pratiques par lesquelles des entreprises exploitent les différences entre législations sociales européennes pour réduire leurs coûts de main-d'œuvre, souvent au détriment des droits et des conditions de travail des travailleurs (Wuidar, 2023).

Les techniques le plus couramment utilisées sont les suivantes :

- Le recours abusif au détachement transnational : Des travailleurs sont officiellement employés dans leur pays d'origine, où les cotisations sociales sont moins élevées, mais prennent en Belgique, parfois pendant de longues périodes, sans bénéficier pleinement de la protection sociale belge.
- L'exploitation de sociétés « boîtes aux lettres » : Il s'agit d'entreprises fictives ou semi-fictives créées dans des pays à faible coût social, qui servent de façade pour employer des travailleurs envoyés ensuite sur des chantiers belges.

---

<sup>29</sup> Source : <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/un-sociologue-du-travail-le-concept-d-emplois-en-penurie-est-une-invention-politique/10494868.html> consulté le 15 mars 2025.

- La sous-traitance : Les entreprises générales délèguent le travail à plusieurs niveaux de sous-traitants, diluant ainsi la responsabilité juridique et contournant les règles relatives au salaire, aux horaires et à la sécurité.
- Le non-respect des normes belges de travail : Bien que la législation impose aux entreprises étrangères de respecter certains droits (salaire minimum, durée du travail, santé et sécurité), ces normes sont souvent contournées dans la pratique.

Pour contrer ce phénomène, diverses initiatives visent à encadrer et renforcer les contrôles de manière à garantir une concurrence équitable. Toutefois, les services d'inspection sociale se heurtent à des mécanismes de contournement, dont certains sont liés aux politiques européennes. En effet, malgré le contournement de certaines lois sociales nationales, la libre circulation des prestations de services rend la répression de certaines pratiques particulièrement difficiles : « Ceci implique que toutes les entreprises peuvent offrir leurs services librement et sans restriction aucune dans tous les Etats membres de l'Union européenne et qu'elles peuvent donc aussi se faire accompagner par leurs travailleurs pour effectuer ce travail. Toute la spécificité de ce système réside dans son caractère en principe temporaire. »<sup>30</sup>

Cette situation aggrave la précarisation des travailleurs détachés, souvent contraints d'accepter des conditions de travail pénibles et mal rémunérées. Elle fausse également la concurrence entre entreprises, puisque celles qui respectent la législation sociale belge se retrouvent désavantagées face à celles qui externalisent ou sous-traitent à moindre coût dans des conditions juridiquement floues.

Ainsi Wuidar (2023) dénonce l'analyse simpliste qui réduit la pénurie de main-d'œuvre à un déséquilibre entre l'offre et la demande. Selon lui, il s'agit d'un mécanisme structurel de précarisation des travailleurs enraciné dans une série de choix institutionnels, économiques et juridiques. Ce mécanisme contribue à maintenir des conditions de travail dégradées dans certains secteurs comme la construction, tout en rendant difficile l'accès à un emploi stable et attractif pour la main-d'œuvre locale.

---

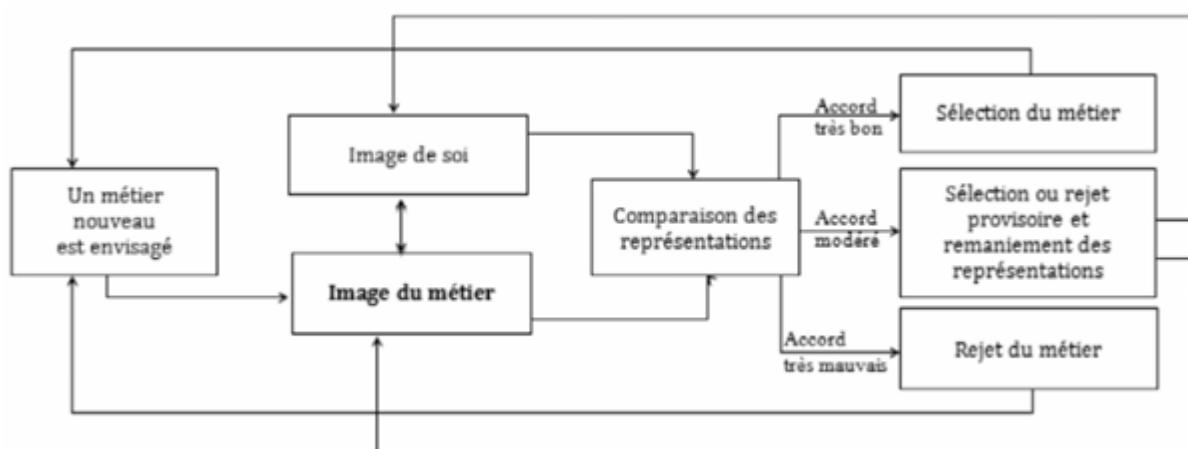
<sup>30</sup>Source : <https://emploi.belgique.be/fr/blog/dumping-social-phenomene-et-role-du-controle-des-lois-sociales> , consulté le 15 mars 2025.

## 2.4 Les représentations sociales du métier

L'image d'un métier est souvent caractérisée par la représentation collective que les individus se font afin d'en mesurer l'impact sur leur propre vie. « L'image métier est une représentation globale du métier dans l'esprit des individus. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes. » (Brillet & Gavoille, 2016, p.58).

Ce phénomène se construit à partir de la manière dont le métier est perçu. En d'autres termes, contrairement à « l'identité du métier », qui repose sur « l'expérience de travail », l'image du métier n'est que le reflet de construction sociale, générant les représentations qui lui sont associés (Brillet & Gavoille, 2016).

Selon l'approche cognitiviste, un choix professionnel s'opère lorsqu'un individu confronte sa représentation du poste à la perception qu'il a de sa propre personne. Ce processus génère une forme de tension que l'individu tente de résoudre en explorant différentes options, envers lesquelles il manifeste certaines préférences (Guichard & Huteau, 2023).



Comme nous pouvons l'analyser à l'aide de la figure 4<sup>31</sup>, l'image de soi « donne à chacun une identité qu'il essaye de faire comprendre et accepter aux autres » (Lévy-Leboyer, 1993 cité dans Brillet & Gavoille, 2016, p. 59). Elle influence non seulement les interactions sociales mais aussi les

<sup>31</sup> Figure issue de l'ouvrage : « La sélection des préférences pour des formations ou des activités professionnelles » (Huteau, 1982 cité dans Brillet & Gavoille, 2016).

dynamiques de motivation. De cette manière, l'individu interprète son environnement et choisit sa manière d'y agir à partir de l'image qu'il s'est construite de lui-même.

Les éléments antérieurs à la formation de cette image permettent à l'individu de définir plusieurs de ses facettes et contribuent à façonner ses représentations individuelles. Parmis ces éléments figurent la formation reçue, l'influence de l'environnement social, les caractéristiques propres au métier, ainsi que le contexte dans lequel celui-ci s'exerce (région, secteur d'activité).

Cette image de soi que les individus entretiennent dans leur rapport au travail est étroitement liée à ce que Bourdieu<sup>32</sup> désigne comme le capital symbolique. Il le définit : « comme étant précisément ce crédit (donc cette accréditation collective) que l'individu détient auprès de ses pairs ou ce prestige qu'il obtient et accumule au gré de ses échanges sociaux, et qui en quelques sorte légitime les autres capitaux qu'il détient – capital social, capital économique, capital culturel pour l'essentiel -, en lui procurant le profit d'une dissimulation de la violence que ces capitaux lui permettent le cas échéant d'exercer sur d'autres. » (Dubois, Durand & Winkin, 2013, p. 10). Autrement dit, le capital symbolique confère une forme de reconnaissance sociale perçue comme naturelle alors qu'elle émane en réalité d'un rapport de domination (Dubois, Durand & Winkin, 2013). Un métier perçu comme dévalorisé est en fin de compte privé de ce capital symbolique, ce qui nuit directement à son attractivité.

Ce phénomène s'inscrit dans l'habitus, concept également développé par Bourdieu, qu'il définit comme « cette sorte d'inconscient qui, en chaque agent, reproduit une origine et une trajectoire sociale » et « cette conception de l'habitus comme force structurante de tous les comportements d'un même groupe social » (Dubois, Durand & Winkin, 2013, p. 6). De ce fait, l'habitus façonne les perceptions, les jugements et les actions des individus. Cette approche permet de comprendre le poids des représentations sociales dans les perceptions et choix professionnels.

Dubois, Durand & Winkin (2013) proposent une analyse fine de l'image métier en identifiant six dimensions qui la composent, mêlant à la fois des aspects cognitifs et affectifs :

- La dimension Accomplissement : l'individu évalue si le métier correspond à ses aspirations professionnelles, à ce qu'il recherche.
- La dimension Rétribution : désigne la compensation financière compte tenu de l'investissement (effort, temps, etc.) requis.
- La dimension Responsabilité : il s'agit du degré de responsabilité quant aux prises de décisions que l'individu perçoit.

---

<sup>32</sup> Concept étudié au cours de « Evolution de la pensée sociologique, partim 1 : sociologie classique » dispensé par Monsieur Bruno Frère.

- La dimension Risques : la représentation du danger qu'encoure une personne dans l'exercice de ses fonctions. Ces risques peuvent être physiques ou psychiques et associés aux conditions de travail ou aux choix organisationnels.
- La dimension Equilibre vie personnelle et professionnelle : l'impact du métier sur la vie privée du travailleur qui prend en compte le niveau d'engagement personnel de l'individu.
- La dimension Relationnel : la perception des liens sociaux et des relations interpersonnelles comme motif de motivation et d'implication au travail.

## 2.5 Les stratégies organisationnels et managériales

Dans le cadre de l'analyse précédemment développée, nous avons choisi d'adopter une lecture théorique permettant d'explorer certains choix organisationnels effectués par les acteurs. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une triangulation conceptuelle combinant :

- La théorie de la firme de Ronald Coase (1937), qui éclaire les raisons et mécanismes des structures organisationnelles.
- La notion de confiance entre acteurs, essentielle pour comprendre les relations de coopération et coordination,
- La théorie de la stratégie des acteurs développée par Crozier et Friedberg (1977), qui met en lumière les jeux de pouvoir et les dynamiques de contrôle au sein des organisations.

### 2.5.1 La stratégie des acteurs

Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) proposent une approche sociologique des organisations comme « systèmes d'action concrets » où les individus agissent stratégiquement, chacun poursuivant ses propres objectifs en tenant compte de ses contraintes et marges de manœuvre.

Au sein de ces organisations, les acteurs évoluent dans des « zones d'incertitude », des espaces où l'information est partielle, les normes imprécises et les pratiques ambiguës. La maîtrise de ces zones constitue une source de pouvoir, que certains acteurs exploitent dans les jeux de pouvoir internes. Les choix organisationnels ne sont pas uniquement rationnels ni dictés par la minimisation des coûts mais résultent d'un mélange de négociations, compromis, rapports de force et stratégies locales (Crozier & Friedberg, 1977).

Selon Crozier & Friedberg (1977), les organisations ne sont pas des systèmes figés mais des équilibres instables entre logiques d'action diverses. Ces équilibres sont le produit des rapports de force entre acteurs qui défendent leurs intérêts. C'est pourquoi certaines décisions peuvent sembler irrationnelles à première vue mais prennent sens dans le contexte des jeux de pouvoir locaux. Clegg & Dunker-Ley (1980) rejoignent cette perspective en décrivant l'organisation « comme un système ouvert,

indéterminé et confronté à l'incertitude, mais soumis aux critères de la rationalité et par conséquent requérant la certitude » (Crozier & Friedberg, 1977 cité dans Tréanton, 1982, p. 313).

Afin d'approfondir l'analyse, Adam et Reynaud (1978) proposent une lecture « stratégique des conflits » dans les organisations à travers la théorie des jeux, qu'ils divisent en deux types :

- Les jeux fixes, ceux qui « restent stables en cours de partie (ou de négociation) à la fois les enjeux, les règles et l'identité des protagonistes (en tout cas, leur obéissance à un même type de rationalité) » (Tréanton, 1982 : 314), cette situation peut être qualifiée de « stable » et fermée ».
- Les jeux glissants, où les règles, les revendications et les rôles évoluent en cours de partie, rendant la situation plus incertaine et moins lisible pour les acteurs.

Les zones d'incertitude jouent un rôle clé dans ce second type de jeux, l'avantage stratégique de certains acteurs augmentent. Comme l'explique Tréanton (1982, p. 314) : « La plupart des conflits du travail se rattachent successivement tantôt au premier, tantôt au second. Le champ clos du conflit n'est jamais le lieu de la transparence intégrale ; chacun des adversaires garde la possibilité – et s'y rallie souvent au cours de la même action – de faire glisser les règles, de déplacer les enjeux, autrement dit d'accaparer de nouvelles zones d'incertitude qui renforcent son pouvoir ».

Adam & Reynaud (1978) décrivent le conflit comme « jeu mixte » qui oscille entre intérêts opposés (source du conflit) et intérêts communs (désir de résolution du conflit en raison de son coût pour les parties). Ce concept illustre comment les acteurs peuvent partager certains objectifs, ce qui rend la conciliation possible, mais toujours sous tension.

Dans ce cadre, la théorie des incitations de Laffont (1993) vient compléter cette analyse stratégique. Elle simplifie la théorie des jeux en posant qu'un « principal » définit les règles du jeu, tandis que « l'agent » accepte ou refuse d'y participer selon ces règles. Le « principal » tente d'anticiper le comportement stratégique de l'agent, malgré une asymétrie d'information où « l'agent » détient une information privée.

Dans le contexte du marché du travail, les entreprises (principaux) cherchent à recruter des travailleurs qualifiés et rares (agents). Or, l'offre d'un simple nombre accru de postes ne suffit pas, beaucoup de candidats potentiels n'acceptent pas les offres à cause des conditions de travail, de la pénibilité, des salaires ou d'autres préférences. C'est là qu'intervient l'économie des incitations, qui vise à structurer les conditions pour aligner les intérêts et encourager la participation.

En somme, les acteurs agissent de manière stratégique en tirant parti des zones d'incertitude qui leur confèrent un avantage dans les rapports de force organisationnels.

## 2.5.2 La théorie de la firme

Selon Weinstein (2012), « la firme s'analyse comme un système particulier de relations contractuelles entre individus, elle est un nœud de contrats. » (p 8). L'opposition entre marché et firme repose notamment sur la nature de l'autorité. Alors que les échanges de marché se fondent sur des relations ponctuelles entre agents autonomes, les relations internes à la firme se caractérisent par une hiérarchie et une coordination centralisée. Ce cadre théorique permet de mieux comprendre les choix organisationnels relatifs aux formes d'emploi : CDI, CDD, intérim, à travers l'analyse des coûts associés à chaque mode de coordination.

Williamson (1985 cité Weinstein, 2012) prolonge cette approche avec la théorie des coûts de transaction, en identifiant trois dimensions majeures :

- La spécificité des actifs : plus un poste requiert des compétences particulières et rares, plus le remplacement du travailleur devient coûteux.
- L'incertitude : l'environnement économique et/ou organisationnel n'est pas figé, ce qui rend le futur difficile la planification à long terme.
- La fréquence des échanges : plus les interactions sont repétées, plus il est rationnel de les internaliser dans la firme.

Ainsi, la question centrale posée par la théorie de la firme reste la suivante : « Pour quelles raisons l'intégration d'une activité dans la firme peut être préférée (ou non) à l'extériorisation, c'est-à-dire au recours au marché ? » (Weinstein, 2012 : 8).

Cette interrogation trouve une réponse dans la théorie des coûts de transaction, développée par Williamson. Cette approche se distingue par une analyse fine du comportement des acteurs économiques et de la manière dont ils concluent des accords dans un environnement incertain (Weinstein, 2012).

Un apport fondamental à cette théorie réside dans la notion de rationalité limitée, introduite par Herbert Simon (cité dans Weinstein, 2012). Celle-ci postule que les individus ne peuvent pas traiter toute l'information nécessaire à une décision totalement optimale, en raison de contraintes cognitives et informationnelles. Les décisions sont prises avec des connaissances partielles qui rend tout contrat incomplet (Weinstein, 2012). Chaque partie peut alors redouter que l'autre, tirant profit du coût qu'impliquerait une rupture de la relation, cherche à s'approprier une part des bénéfices de l'échange, un phénomène appelé "hold-up". Une stratégie pour contrer ce risque consiste, pour l'une des parties, à tenter de prendre le contrôle de l'autre (Weinstein, 2012).

### 2.5.3 La confiance entre les acteurs

Si les choix de coordination peuvent s'expliquer par des logiques économiques, ils ne suffisent pas à rendre compte des dynamiques d'ajustement entre les acteurs. La notion de confiance joue un rôle dans la stabilisation des relations et des stratégies collectives.

Luhmann (1979) souligne que la confiance est un mécanisme de réduction de la complexité (cité dans Quéré, 2001). Elle permet d'agir dans un contexte où toutes les éventualités ne peuvent être anticipées. En ce sens, elle complète la vision de Coase et Williamson, en devenant une ressource stratégique, elle permet de maintenir une coopération efficace en réduisant les coûts de transaction. Crozier et Friedberg (1977) offrent une lecture originale de la confiance : elle n'est ni morale ni spontanée, mais le résultat d'un équilibre de pouvoirs dans un système d'action concret. Les acteurs agissent en fonction de leurs marges de manœuvre, de leurs objectifs et des rapports de force. La confiance peut alors apparaître comme une stratégie des acteurs, lorsque les acteurs y trouvent un intérêt commun. Elle peut également être analysée comme un enjeu de pouvoir : accorder sa confiance ou être jugé digne de confiance est un acte stratégique, qui peut renforcer la position d'un acteur.

Selon Bérard & Delerue (2007) il est possible de distinguer deux formes de confiance :

- La confiance calculée, qui repose sur l'évaluation rationnelle de la fiabilité d'un partenaire, construite à partir de ses actions passées, des preuves antérieures de fiabilité et de preuves concrètes : contrats respectés, comportements cohérents, engagements tenus. Elle formule l'idée que l'autre aura un intérêt rationnel à ne pas trahir la relation. Il s'agit d'un calcul coûts/bénéfices.
- La confiance relationnelle, issue d'interactions répétées et d'expériences partagées positives. Elle se construit dans la durée et repose sur la qualité perçue de la relation, une certaine stabilité, et une reconnaissance mutuelle. Dans ces « systèmes d'action concrets », les acteurs peuvent choisir de coopérer en confiance lorsqu'ils perçoivent un bénéfice commun à cette coopération.

Enfin, Giddens & Luhmann (1979) rappellent que la confiance est un substitut à la connaissance totale, l'acteur accepte de s'en remettre à des institutions ou à d'autres acteurs, parce qu'il ne peut pas tout contrôler (cité dans Quéré, 2001).

# Méthodologie

À travers ce chapitre, nous présentons la méthodologie adoptée dans le cadre de notre recherche. Celle-ci a structuré l'ensemble de notre démarche, depuis la formulation de la question de départ jusqu'à l'analyse des données recueillies. Dans cette section, nous détaillons les différentes étapes du processus méthodologique, en exposant les choix opérés, les outils mobilisés, ainsi que les raisons qui ont guidé des décisions.

## 3.1 Point de départ

Au cours de notre deuxième année de master en gestion des ressources humaines, nous avons eu l'opportunité de participer activement, durant 60 jours, à la vie professionnelle d'une organisation de notre choix. Ce stage s'est déroulé au sein d'une PME du secteur de la construction.

Ce choix s'explique par notre volonté de rendre compte d'une structure typique et multitâche, caractéristiques de nombreuses PME<sup>33</sup>, dans lesquelles les fonctions de gestion, de production et de ressources humaines s'articulent étroitement. Ces interactions révèlent les réalités concrètes et les limites opérationnelles que doivent affronter ces organisations au quotidien.

Ce stage nous a permis de mieux appréhender les réalités et les défis auxquels le département des ressources humaines est confronté de manière récurrente. L'un des constats les plus marquants fut la difficulté rencontrée dans le processus de recrutement. Nous avons en effet constaté des obstacles structurels à l'attraction de candidats motivés et qualifiés. Bien que le bassin d'emploi local ait historiquement été ouvrier et industriel, il semble aujourd'hui en décalage avec les exigences actuelles du secteur.

Paradoxalement, le taux de chômage, qui reste relativement élevé dans la région et plus largement en Wallonie, nous a interpellés face à cette situation de pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction. De plus, les métiers manuels, souvent perçus comme physiquement exigeants et peu valorisés socialement, peinent à susciter des vocations, en particulier chez les jeunes générations. Ces constats ont fait émerger de nombreux questionnements : Comment expliquer la pénurie dans un contexte de chômage structurel ? Quelles stratégies mettre en œuvre pour rendre le secteur plus attractif ? Comment améliorer les conditions de travail ? Faut-il repenser les modalités d'intégration ou renforcer l'accompagnement des travailleurs ?

---

<sup>33</sup> Petite ou moyenne entreprise

De ces interrogations est née notre question de départ : « Comment une entreprise du secteur de la construction en région liégeoise adapte-t-elle ses stratégies RH pour attirer et fidéliser ses ouvriers dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre ? ».

Lors de la formulation initiale de cette recherche, cette question nous a orienté vers l’analyse des stratégies de recrutement et de fidélisation dans un contexte perçu comme marqué par une pénurie généralisée et objectivée.

Cependant, au fil des entretiens réalisés sur le terrain, il est apparu que la pénurie n’était pas perçue de manière uniforme. Les acteurs rencontrés en donnaient des interprétations révélant des expériences contrastées. Ces discours contrastés ont mis en lumière la pénurie comme plus complexe que sa définition pure. Elle peut être envisagée comme une construction sociale, façonnée par des représentations, des intérêts, des stratégies et des contraintes propres à chaque acteur.

Ces constats nous ont conduits à reconsidérer la pénurie et donc notre questionnement à la lumière d’une lecture plus nuancée, que Denis, Guillemette & Luckerhoff (2019, p. 4) décrivent comme une réalité « qui se veut incomplète ou toujours en progression. En effet, les résultats issus de ce type de cheminement de recherche sont construits sur l’approfondissement de cas singuliers, et ce, de manière rigoureuse, ponctuelle, répétée et constamment revue. ». De cette manière, notre question de recherche est devenue : « Comment des facteurs organisationnels et sociaux influencent-ils la notion de pénurie de main-d’œuvre qualifiée dans une entreprise du secteur de la construction en région liégeoise ? ».

### **3.2 Méthode de recueil des données**

#### **3.2.1 L’approche inductive**

Dans ce travail, nous avons privilégié une approche inductive, qui repose sur l’observation directe du terrain et la collecte de données issues de celui-ci, dans le but d’en dégager des pistes d’analyse plus générales (Quivy & Van Campenhoudt, 2011). Nous partons de la réalité empirique pour identifier des régularités et construire progressivement des interprétations théoriques à partir des données recueillies.

Cette méthode est particulièrement pertinente pour analyser des contextes complexes et peu théorisés, comme celui de la pénurie de main-d’œuvre qualifiée dans le secteur de la construction. Elle permet en effet de s’imprégner du vécu des acteurs et de rester au plus proche de leur réalité, afin de comprendre les logiques qui sous-tendent leurs actions, perceptions et stratégies (Denis, Guillemette & Luckerhoff, 2019).

### **3.2.2 La lecture de littératures scientifiques**

Dans un premier temps, notre travail de recherche a débuté par une exploration approfondie de la littérature scientifique portant sur le concept de pénurie. Cette lecture s'est accompagnée d'une analyse des caractéristiques, de l'évolution et des spécificités du secteur de la construction. Cette double exploration nous a permis de poser les premiers jalons de notre étude et de mieux cerner les enjeux à investiguer. Elle a également constitué une étape essentielle dans la construction de notre guide d'entretien et nous a permis de cibler les thématiques pertinentes à développer lors des échanges.

### **3.2.3 L'entretien semi-directif**

Ces entretiens ont permis de recueillir des données empiriques riches, qui ont nourri la phase d'analyse et de mise à plat. C'est à partir de ces éléments que nous avons pu confronter les témoignages aux apports de la littérature scientifique.

Les entretiens ont été réalisés de manière progressive, en fonction des besoins identifiés au fil de l'enquête, mais aussi en tenant compte des disponibilités et la réceptivité des personnes sollicités. La majorité des échanges se sont faits à distance et ont duré en moyenne entre 30 et 45 minutes. Un seul entretien a été conduit en présentiel, au siège social de l'entreprise, avec un responsable des ressources humaines.

Notre recherche s'est axée sur une entreprise unique, ce qui nous a permis une approche approfondie et contextualisée. Les entretiens ont été menés en plusieurs étapes, auprès de profil complémentaires, afin de recueillir une diversité de matériel :

- Deux entretiens avec deux responsables des ressources humaines distincts
- Deux entretiens avec deux responsables des sites (chefs de chantier)
- Deux entretiens externes : l'un avec un consultant d'agence d'intérim et l'autre avec un consultant en cabinet de recrutement.

### 3.2.4 Population étudiée

Afin d'avoir une vision claire de l'échantillon étudié, nous avons réalisé un tableau récapitulatif des intervenants.

Intervenant	Profession	Sexe	Date d'entretien
Intervenant 1	Directrice des Services Généraux (Ressources Humaines et Administration)	Femme	03/03/2025
Intervenant 2	HR coordinator	Homme	10/04/2025
Intervenant 3	Production Manager	Homme	15/03/2025
Intervenant 4	Production Manager	Homme	25/04/2025
Intervenant 5	Recruteuse	Femme	06/04/2025
Intervenant 6	Consultant en recrutement	Homme	06/04/2025

### 3.2.5 La grille d'entretien

La grille<sup>34</sup> a constitué à la fois un cadre structurant pour guider nos échanges et un outil souple permettant aux enquêtés d'exprimer librement leur point de vue. Elle a été élaborée sur la base des premières lectures théoriques et des questionnements issus de notre immersion sur le terrain. L'objectif était d'orienter au mieux les discussions vers les thématiques pertinentes pour notre objet d'étude.

Avant chaque entretien, nous prenions soin de présenter brièvement l'objectif poursuivi de notre recherche. Nous insistions également sur le caractère confidentiel et anonyme des échanges, tant dans la retranscription des propos que dans l'analyse des résultats.

---

<sup>34</sup> En annexe

### 3.3 Les limites

Comme toute étude, ce travail comporte certaines limites qu'il convient de reconnaître.

Tout d'abord, l'échantillon mobilisé est volontairement restreint, ce qui limite la représentativité des résultats. L'enquête a été menée au sein d'une seule entreprise du secteur de la construction, située en région liégeoise. Ce choix, motivé par une volonté de produire une analyse approfondie et contextualisée, induit néanmoins un biais dans la mesure où les dynamiques observées peuvent être spécifiques à l'environnement étudié. Une généralisation des résultats à l'ensemble du secteur doit donc être envisagé avec prudence. Il serait pertinent, dans une perspective future, d'élargir le périmètre de la recherche à d'autres entreprises, à d'autres régions ou encore à d'autres secteurs afin de permettre une analyse comparative des résultats obtenus.

Ensuite, les entretiens semi-directifs offrent une compréhension riche et détaillée des perceptions et des pratiques des acteurs, la taille limitée de l'échantillon ne permet pas de tirer des conclusions généralisables. Les propos recueillis restent ancrés dans des trajectoires individuelles et des relations organisationnelles spécifiques.

Enfin, la thématique de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la construction reste relativement peu documentée dans la littérature scientifique. Cette rareté a complexifié la phase d'exploration théorique. Il se peut dès lors, que ces choix, quant aux matériaux utilisés, rendent l'analyse plus subjective dans l'orientation que nous lui aurions inconsciemment donnée. De plus, en raison du temps alloué, certaines dimensions pourtant pertinentes, telles que les pratiques de fidélisation, n'ont pu être explorées de manière approfondie. Ces absences peuvent limiter la compréhension globale des dynamiques RH à l'œuvre dans le secteur (Ishtiaq, 2019).

## Mise à plat et analyse des données

Dans cette partie, nous nous sommes attachés à décrire le travail de terrain réalisé, dans le but de collecter des données empiriques qui feront l'objet d'une analyse approfondie dans le chapitre suivant. Tout d'abord, nous présentons l'entreprise avant d'exposer nos matériaux empiriques.

### 4.1 Présentation de l'entreprise

L'entreprise X est une société familiale belge active dans le secteur de la construction, spécialisée dans la conception, la production et la commercialisation d'éléments en béton préfabriqué. Implantée sur quatre sites de production situés en région liégeoise, elle se positionne comme un acteur majeur dans son domaine. Sa capacité annuelle de production est impressionnante : 15 millions de blocs,

230 000 m<sup>2</sup> de hourdis et 120 000 traverses. L'entreprise se distingue par son dynamisme et son innovation, combinant savoir-faire traditionnel et solutions écologiques.<sup>35</sup>

Dans le cadre de notre étude, nous avons d'abord souhaité réaliser une cartographie (tableau 4 ci-dessous) des forces en présence au sein de cette entreprise. Pour ce faire, nous avons représenté statistiquement la main-d'œuvre disponible afin d'en observer l'évolution dans le temps.

Nous avons entrepris une analyse statistique portant sur l'évolution des effectifs entre l'année N-2 (2022) et l'année N (2024), cette dernière correspondant à l'année de notre stage. Les chiffres étudiés proviennent de données internes anonymes, garantissant la confidentialité de l'entreprise.

Cette démarche permet de mieux comprendre la reconfiguration structurelle qui a eu lieu au sein de cette société du secteur de la construction. Entre 2022 et 2024, l'entreprise a connu une légère diminution de son effectif contractuel (CDI + CDD), passant de 68 à 63 ouvriers.

En parallèle, le nombre d'intérimaires distincts a augmenté de manière significative, passant de 15 en 2022 à 21 en 2024, soit une hausse de 40 %. On observe également une augmentation du nombre moyen de missions réalisées par intérimaire.

« Cette légère diminution s'explique par le fait que l'entreprise ait fait plus appel à de l'intérim qu'auparavant, en raison de la difficulté de recruter du personnel qualifié et de le fidéliser contractuellement » (intervenant 2). Cet extrait marque le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il devient de plus en plus compliqué d'attirer des candidats disposant des compétences techniques requises et de les fidéliser sur le long terme via des contrats CDI ou CDD classiques.

Les responsables constatent que le marché de l'emploi dans le secteur de la construction est très concurrentiel et que les profils qualifiés se font rares, ce qui incite l'entreprise à privilégier une flexibilité accrue en s'appuyant sur des travailleurs intérimaires. Cette solution permet de répondre rapidement aux besoins fluctuants de production tout en limitant les engagements contractuels lourds.

Par ailleurs, le recours massif à l'intérim traduit aussi une forme de précaution vis-à-vis des risques liés au recrutement. L'embauche directe d'un salarié qualifié en CDI représente un investissement important pour l'entreprise, qui préfère dans un premier temps tester les compétences du candidat via des missions temporaires avant de s'engager plus durablement.

---

<sup>35</sup> (Source : site internet de la société)

Année	Effectif contractuel total (CDI+CDD)	CDI	CDD	Intérimaires sur l'année	Part intérim (%)	CDD renouvelés	CDD → CDI	Départs
N-2 (2022)	68	56	12	15	5,60%	6	4	3
N-1 (2023)	65	54	11	18	11,60%	4	2	5
N (2025)	63	55	8	21	24,20%	1	1	7

Cependant, cette stratégie a pour effet mécanique une diminution du nombre de salariés en contrats durables, ce qui explique la baisse constatée dans les effectifs contractuels sur la période analysée. Ce phénomène met en lumière les enjeux actuels du secteur en matière de gestion des ressources humaines, où la flexibilité et l'adaptabilité deviennent des éléments clés face à la pénurie et à la difficulté de fidélisation. »

## 4.2 Les facteurs explicatifs de la pénurie de main-d'œuvre

Au cours de nos entretiens, nous avons exploré le contexte de pénurie tel qu'il est perçu par chacun des acteurs, dont les représentations et les intérêts peuvent diverger. Nous nous sommes attardés sur cette thématique susceptible d'éclairer ces perceptions. Afin d'obtenir une vision plus précise, nous avons interrogé nos interlocuteurs sur les causes possibles des difficultés rencontrées dans le processus de recrutement. Parmi les éléments fréquemment mentionnés figurent les conditions météorologiques changeantes, les horaires flexibles, la fluctuation des besoins en main-d'œuvre et le manque d'attractivité global du secteur.

### 4.2.1 Les conditions de travail

L'un de nos premiers constats concerne l'environnement de travail. Sur ce point, nos intervenants sont unanimes, ils partagent tous le même constat quant à la dure réalité des conditions de travail dans l'entreprise, lesquelles reflètent d'ailleurs l'image globale du secteur. Il apparaît clairement que les sites de production constituent des environnements impliquant un certain niveau de saleté, de bruit et de pénibilité physique.

Un intervenant évoque ainsi cette représentation d'un travail « physique, bruyant et sale » pour expliquer la faible attractivité du métier. De nombreux qualificatifs y sont associés, tels que sale, bruyant, dangereux *ou* physique, comme en témoigne l'extrait suivant de l'intervenant 3 :

« Chez les ouvriers de production, la difficulté était plutôt d'attirer les gens à cause de l'industrie lourde, poussiéreuse, dans des conditions météo pas toujours faciles, parce qu'il fait soit froid, soit chaud. Donc, ça, c'était un peu ce qui arrêtait les gens, ce n'était pas un environnement propre, ce n'était pas un environnement agréable, en tout cas au niveau des conditions de travail, poussière, bruit, etc. »

Ces propos sont confirmés par un responsable des ressources humaines, qui évoque les exigences croissantes liées au bien-être des travailleurs, qui prennent désormais une place centrale dans leur rapport au travail. Et ce, malgré les incitants financiers proposés pour attirer et fidéliser les employés. Il témoigne d'un changement de paradigme : la recherche du bien-être au travail est devenue primordiale.

« Ce sont des milieux industriels compliqués, bruyants, avec une ambiance qui est celle du monde ouvrier... On a beau proposer un package onéreux pour des gardes le week-end, l'ouvrier préfère être dans un environnement plus "facile", avec moins de bruit, davantage de confort. Ils ont aujourd'hui des exigences assez importantes par rapport à leur bien-être et à leurs conditions de travail. » (Intervenant 1).

Un chef de chantier complète cette analyse en insistant sur les efforts physiques et mentaux exigés par les métiers manuels typiques : manutention, postures contraignantes, fatigue musculaire, concentration prolongée. Il décrit une usure professionnelle liée à l'exposition à des conditions difficiles : « Les hommes travaillent dans un environnement bruyant pour la plupart. Il faut aussi s'adapter aux saisons : il fait froid en hiver, chaud en été... C'est un métier manuel, avec une vraie charge physique, rester debout, manipuler des charges... Niveau sécurité, on est proactif, on prévoit, on évite les accidents. Mais malgré toutes les normes, on doit rester attentifs. Mentalement aussi, c'est exigeant. » (Intervenant 4).

En effet, la sécurité est prise au sérieux et encadrée par un conseiller en prévention. Toutefois, elle ne peut être garantie sans l'implication active des ouvriers. L'entreprise adopte une posture proactive en matière de prévention avec des formations régulières, le port obligatoire des équipements de protection individuelle (casque, lunettes, etc.), la signalisation des zones à risque, le contrôle du respect des consignes. Mais malgré ces efforts, le risque zéro n'existe pas, le travail sur site reste intrinsèquement exposé aux dangers, ce qui constitue une exigence supplémentaire.

Enfin, selon un responsable de site, le rapport au travail évolue également en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ce facteur devient un frein supplémentaire. Les horaires fixes et le travail en équipes postées, qui concernent la majorité des ouvriers, sont mal perçus. Généralement, les horaires sont rigides et les ouvriers travaillent selon un système de pauses. Pourtant, le secteur de la construction, de par sa nature cyclique et fluctuante, exige une certaine flexibilité pour faire face aux pics d'activité (heures supplémentaires, réorganisation du temps de travail, etc.). Cette flexibilité contribue à une fatigue mentale et physique accrue.

« Au niveau des ouvriers de production aussi, les horaires de travail – en 6h-14h, parfois même dès 5h ou 4h du matin selon les périodes – demandent une flexibilité que peu de personnes aujourd’hui sont encore prêtes à accorder. » (Intervenant 5).

#### **4.2.2 Une main-d’œuvre qualifiée**

Depuis le début de notre travail, notre recherche s'est concentrée spécifiquement sur la main-d’œuvre ouvrière qualifiée. Bien que la pénurie puisse concerner l'ensemble des niveaux de qualification, des métiers les moins qualifiés aux plus spécialisés, c'est la catégorie des ouvriers qualifiés qui constitue ici le cœur de notre analyse. Nous avons donc tenté de comprendre ce que recouvre concrètement cette notion, à travers les regards croisés des différents acteurs de terrain.

« Donc, ce qui est important de dire, c'est "qualifié". Trouver un ouvrier, ce n'est pas compliqué aujourd’hui, c'est de trouver effectivement un ouvrier qualifié. Et en particulier, je dirais, par exemple, pour l'instant, on recherche un électromécanicien depuis un certain temps, on ne trouve pas, en tout cas pas quelqu'un qui nous convient. Et pourtant, c'est une demande qui est ouverte depuis maintenant plusieurs mois. » (Intervenant 2).

Cet extrait marque un tournant dans notre réflexion. L'intervenant souligne ici une distinction essentielle entre la disponibilité de la main-d’œuvre et l'adéquation entre les compétences des candidats et les besoins spécifiques de l'entreprise. Si des profils sont bel et bien présents sur le marché, tous ne répondent pas au niveau de qualification attendu. L'exemple de l'électromécanicien illustre une demande non satisfaite malgré une recherche active, faute de candidats qualifiés.

De nouvelles pistes de réflexion émergent alors. La pénurie ne réside pas uniquement dans le nombre insuffisant de candidats, mais dans l'incapacité à recruter des profils disposant de savoir-faire spécifiques, reconnus, et directement mobilisables dans le contexte technique du secteur.

Lorsque nous abordons la question du processus de sélection, ce qui ressort est sa complexité croissante, notamment en raison de l'exigence de qualifications précises. Il ne s'agit pas simplement de

pourvoir un poste, mais bien de trouver un profil dont les compétences techniques sont conformes aux attentes, souvent associées à une expérience avérée.

« Une entreprise cherche un soudeur. Je suis désolé, mais un soudeur, c'est un profil qualifié, technique, devenu très rare, surtout avec l'expérience qu'on nous demande. Il faut pouvoir – et savoir – aller les débaucher, ils sont rarement inactifs... » (intervenant 6).

Ce témoignage met en évidence une double tension. D'une part, la rareté des profils qualifiés et d'autre part, le fait que ceux qui possèdent ces compétences sont souvent déjà en poste, ce qui suppose des démarches de débauchage pour les attirer.

Selon les chefs de site, la qualification s'explique à la fois par les exigences techniques croissantes et par le cadre réglementaire strict du secteur de la construction. En effet, de nombreuses tâches nécessitent non seulement un savoir-faire pratique, mais aussi une bonne maîtrise des normes de sécurité, de qualité ou environnementales. Les intervenants insistent sur la nécessité de recruter des ouvriers capables de répondre à ces exigences multiples. « Il faut un certificat de compétence, le brevet cariste pour occuper le poste, c'est une réglementation effective dans tout le secteur. » (intervenant 3). « Chaque poste a sa spécificité, les machines sont hautement sophistiquées. » (Intervenant 4).

Ces témoignages illustrent la complexité du recrutement, il ne suffit pas de posséder les compétences techniques, il faut pouvoir en attester officiellement par des diplômes ou des certifications.

Cependant, certains acteurs de terrain dénoncent la rigidité excessive du système. Selon eux, cette exigence formelle exclut des profils compétents, au détriment de l'efficacité du recrutement.

« Des personnes compétentes, il y en a. Seulement, on regarde le CV, l'expérience, le diplôme... et on s'arrête là, sans prendre la peine de s'entretenir avec les candidats. Les gars d'expérience, ils sont en place, il faut les débaucher. Si on ne prend pas la peine d'écouter ceux qui sont disponibles ! » (Intervenant 3).

Ce témoignage soulève une question centrale : faut-il assouplir les conditions d'embauche pour faire face à la pénurie ou maintenir un haut niveau d'exigence pour garantir la qualité du travail ?

Dans cette optique, le niveau actuel de la formation en Belgique est mis en cause. Les jeunes arrivant sur le marché du travail, encore en phase de découverte du monde professionnel, semblent en décalage avec les attentes du secteur.

« C'est en effet le manque de qualification. Nous, on a même dû adapter nos produits pour qu'ils soient plus faciles à poser. Il y a de moins en moins de bons maçons qui sortent des écoles. On adapte

nos blocs, ils ne peuvent plus être maçonnés, ils doivent être collés. Mais ça demande beaucoup d'effort. » (Intervenant 1).

Face à cette situation, les entreprises doivent non seulement adapter leurs produits, mais aussi intégrer et former les jeunes recrues. Cette réalité souligne un manque d'adaptation de la formation qualifiante, notamment dans le contexte post-Covid. Ils dénoncent en effet les effets négatifs de la crise sanitaire sur l'apprentissage des étudiants.

« Les étudiants qui étaient aux études pendant le Covid n'ont quasiment pas eu de formation pratique, parce qu'ils ne pouvaient pas aller dans les ateliers... Ils ont leurs diplômes, mais ils sont inaptes à travailler. » (Intervenant 1).

Nous appuyons ce constat par un extrait d'entretien issu de la RTBF :

« Cela fait dix ans qu'on dit qu'on va développer l'alternance. Conséquence : le nombre de jeunes en alternance diminue chaque année d'1 %... On y envoie littéralement, pas exclusivement mais majoritairement, des jeunes en échec scolaire. Ces jeunes, souvent en décrochage, ne sont pas prêts à intégrer le marché du travail. Et les employeurs, après une mauvaise expérience, ne veulent pas recommencer. »<sup>36</sup>

Ce témoignage met en lumière le manque de valorisation de la formation en alternance, perçue comme un "refuge" pour les élèves en difficulté, ce qui nuit à son image et à son efficacité. Le constat est sans appel : bien qu'existe, la formation qualifiante ne semble pas remplir pleinement sa mission. Or, le degré de qualification de notre main-d'œuvre en dépend directement.

#### 4.2.3 Le contexte

Comme nous avons pu l'observer à travers les témoignages recueillis, le contexte dans lequel évolue une organisation influence directement ses stratégies d'action. Le secteur de la construction est particulièrement sensible à ces dynamiques, puisqu'il évolue dans un environnement instable et fluctuant, tant sur les plans économique, managérial que sociodémographique comme nous allons le constater.

L'un des responsables interrogés évoque les tensions constantes entre les exigences du terrain et les impératifs budgétaires imposés par la direction. L'instabilité économique affecte non seulement les prises de décision mais aussi la continuité des processus RH. Il souligne notamment que même

---

<sup>36</sup> Source : RTBF, 2024 – <https://www.rtb.be/article/reforme-du-chomage-forem-formation-en-alternance-tronc-commun-la-vision-du-patron-des-patrons-wallons-dans-jeudi-en-prime-11547634>  
consulté le 20 avril 2025.

lorsque les besoins sont clairement identifiés et que le recrutement est engagé, des décisions de dernière minute peuvent venir annuler le processus.

« Tu lances le recrutement, tu es en phase de finalisation avec le candidat, et puis là, on te dit que sur le dernier mois, on s'est écrasé, les chiffres se sont écroulés, donc finalement, on ne recrute pas. » (Intervenant 1).

Ce type de revirement illustre une réalité bien connue dans les PME du secteur : les négociations internes et les arbitrages hiérarchiques créent une forme d'instabilité qui limite la marge de manœuvre des responsables RH. « On peut leur demander de nous recruter, on dit que c'est en vue de recrutement... mais après, ce n'est pas toujours suivi. » (Intervenant 1).

Ces propos mettent en lumière les rapports de force internes et les logiques de pouvoir, dans lesquels la confiance dans la continuité des processus est conditionnée par des équilibres fragiles entre les acteurs décisionnels.

Outre les enjeux économiques, le contexte sociodémographique constitue également un facteur explicatif majeur des difficultés de recrutement. Deux phénomènes se croisent, le vieillissement de la main-d'œuvre, qui appelle un renouvellement urgent. Et la difficulté d'intégration des jeunes générations, souvent perçues comme peu qualifiées ou manquant d'expérience.

Ce décalage engendre une forme de méfiance structurelle envers les jeunes travailleurs. « On recherche un profil d'électromécanicien ayant une expérience d'au moins 5 ans. » (Intervenant 2).

Parallèlement, certains acteurs extérieurs, notamment des consultants en agence intérim, dénoncent une forme de réticence implicite vis-à-vis des travailleurs plus âgés, bien qu'ils présentent les qualifications demandées. « On nous demande des profils qualifiés, mais on sent une réticence face aux profils plus âgés, alors qu'ils répondent aux exigences d'expérience. » (Intervenant 3).

Cette position semble néanmoins nuancée par les responsables internes, qui affirment veiller à éviter toute discrimination, notamment fondée sur l'âge. « On fait attention à n'exclure aucun candidat en raison de quelque discrimination. » (Intervenant 1).

Face à ces divergences de perception, il est difficile de confirmer ou d'infirmer l'existence d'un biais lié à l'âge dans le processus de sélection. Ce flou illustre l'enchevêtrement complexe entre représentations individuelles, pratiques informelles et cadres réglementaires.

Un autre élément structurel ressort nettement, c'est la sous-représentation des femmes dans les fonctions ouvrières. Cette inégalité de genre crée un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande

de travail. Bien que des femmes soient présentes dans l'entreprise, elles occupent majoritairement des fonctions administratives. Leur présence dans les métiers de production reste marginale.

« On a déjà eu une femme qui travaillait sur le site de production mais c'est assez rare... on en a mais plus dans l'admin, pas comme ouvrière de production. Après, dans les représentations des ouvriers, je veux dire, ils n'ont pas l'habitude... ça reste la vieille école. » (Intervenant 4).

Ce témoignage met en lumière des freins culturels profonds, ancrés dans les représentations traditionnelles du travail ouvrier. La faible féminisation du secteur ne résulte donc pas uniquement de contraintes physiques ou organisationnelles, mais également de normes sociales et symboliques qui freinent l'élargissement du vivier de candidats.

#### **4.2.4 La représentation du travail manuel/technique**

Les entretiens menés révèlent un constat largement partagé dans les milieux professionnels depuis une dizaine d'années. Le rapport au travail a profondément évolué. Ce changement s'observe à travers toutes les générations de la population active, sans distinction d'âge, comme le souligne un des répondants : « Je pense que c'est la génération qui est au travail aujourd'hui, peu importe l'âge en fait. Parce que je vois ça dans toutes les catégories d'âge. Je dirais qu'il y a surtout l'effet post-Covid, où il y a des gens qui se sont retrouvés à apprécier le fait de ne pas travailler comme ils travaillaient avant. » (Intervenant 1).

Le détachement croissant vis-à-vis du travail ne semble donc pas uniquement générationnel, mais reflète des transformations sociales plus larges, exacerbées par la crise sanitaire du Covid-19. Ce phénomène est confirmé par un autre participant : « Je crois que c'est le cas de beaucoup de gens, malheureusement. Et je pense que c'est un effet générationnel, qui expliquerait ce détachement. Le rapport au travail n'est plus le même. » (Intervenant 4).

L'un des marqueurs les plus significatifs de cette évolution est la réévaluation du rôle du travail dans la vie des individus. Ce changement s'exprime notamment par la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, qui devient un critère central dans le choix d'un emploi, en particulier dans des secteurs réputés contraignants comme la construction.

« Les gens apprécient de pouvoir se dire : je ne travaille pas. Je n'ai pas de congé à rendre. On ne fait pas de contrat cette semaine-là. Je peux partir un mois à l'étranger, je peux aller voir ma famille. En effet, il y a une forme de se sentir obligé de venir travailler qui les dérange. » (Intervenant 3).

Dans ce contexte, les contrats à durée déterminée ou intermittents sont parfois préférés, car ils permettent davantage de flexibilité : « Finalement, les contrats à courte durée sont la norme chez certains, ce qui explique le désengagement perçu. » (Intervenant 3).

En parallèle, la formation qualifiante en Wallonie traverse un véritable essoufflement. Il est légitime de s'interroger sur les causes de cette désaffection : s'agit-il d'un dysfonctionnement du système éducatif ou d'un problème plus profond de représentation sociale des métiers manuels ?

Un responsable RH résume cette dynamique : « Pendant trop longtemps, on a sous-estimé le métier manuel, en qualifiant des salariés professionnels, etc. Ce qui fait que ce sont souvent les gens démotivés ou sans ambition dans le monde du travail. Et donc, ça a créé un cercle vicieux, où les gens qui avaient du talent, etc., on les source dans les milieux plus industriels, plus ouvriers. » (Intervenant 2).

Ce cercle vicieux entre orientation scolaire et perception négative du travail manuel conduit à un affaiblissement du vivier de candidats qualifiés et motivés. La valorisation sociale des métiers techniques semble largement insuffisante.

Ce constat est appuyé par une déclaration de Frédéric Panier, responsable d'AKT for Wallonia, dans un entretien à la RTBF : « On a un vrai problème, chez nous, en Belgique francophone, d'orientation et de promotion des métiers... On promeut trop peu les métiers techniques, les métiers manuels, les métiers scientifiques... En dix ans, on a perdu 2 000 élèves dans les métiers en pénurie. C'est un drame, parce que c'est là que les emplois sont disponibles. »<sup>37</sup>. Cette déclaration met en évidence les carences structurelles du système éducatif en matière d'orientation et de valorisation des filières techniques, pourtant essentielles pour faire face à la pénurie actuelle.

La perte d'attrait pour les formations qualifiantes ne s'explique pas uniquement par les conditions d'apprentissage, mais aussi par l'image que la société renvoie des métiers manuels. Ces métiers souffrent d'un manque de reconnaissance sociale. Cela contribue à détourner les jeunes talents potentiels vers d'autres filières, jugées plus valorisantes.

« Je pense que les métiers manuels, ce n'est pas assez valorisé dans les écoles, ni même dans la société. Les parents, les institutions, tout le monde pousse vers les filières générales. Les jeunes qui auraient du talent pour ces métiers ne s'y intéressent plus. » (Intervenant 3).

---

<sup>37</sup> Source : RTBF, 2024 – <https://www.rtbf.be/article/reforme-du-chomage-forem-formation-en-alternance-tronc-commun-la-vision-du-patron-des-patrons-wallons-dans-jeudi-en-prime-11547634>  
consulté le 20 avril 2025.

#### 4.2.5 La concurrence sectorielle

Au-delà de la rivalité économique classique entre les entreprises de ce même secteur, il existe aujourd’hui une concurrence parallèle axée sur la rétention et le recrutement des travailleurs. Dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre qualifiée, les entreprises se livrent à une véritable bataille pour attirer et conserver leurs « talents ».

« Ici, on a eu le cas avec l’un de nos meilleurs électromécaniciens de maintenance. Il nous a annoncé, il y a une semaine, qu’il nous quittait. Alors t’as beau lui proposer un package salarial, etc., il n’y a rien à faire une fois que c’est décidé. Et puis, c’était même au-delà de ça... À la maintenance, ils ne sont pas toujours en équipe, donc il y a une forme de détachement. Ils sont prêts à partir voir ailleurs. » (Intervenant 2).

La taille des structures semble offrir davantage de ressources, ce qui constitue un avantage certain dans cette forme de concurrence. Les PME et les entreprises locales se retrouvent en position défavorable. La concurrence peut être perçue comme inégalitaire, non seulement en raison de moyens d’incitation plus importants, mais aussi grâce à un pouvoir d’attraction « symbolique ».

« Les plus grosses firmes ont plus de capacités. Ils peuvent, par exemple, permettre à certains de repartir avec la camionnette du boulot. Chez nous, ce n’est pas possible, il y a une question d’assurance, etc. Puis l’idée même de “travailler pour une grande entreprise” séduit quelque peu, bien que ça puisse parfois être l’inverse aussi. » (Intervenant 2).

Dans la continuité de ce qui a déjà été développé, là où les générations précédentes recherchaient la stabilité et la sécurité de l’emploi, la tendance actuelle privilégie la mobilité, le sens du travail et la qualité de vie. Les longues carrières professionnelles au sein d’une seule et même entreprise deviennent rares. Les travailleurs n’hésitent plus à multiplier les expériences, à changer régulièrement d’employeur pour se challenger, élargir leurs compétences, etc. Un agent externe évoque des enchaînements de contrats, des reconversions et des alternances de secteurs : « On s’en rend compte, le nombre de candidats avec un CV à rallonge... Ils ont des expériences dans tous les domaines, il n’y a pas de stabilité... Après, tu en as qui reviennent quelques années plus tard et veulent justement cette stabilité, parce qu’ils en ont marre de transiter d’un endroit à l’autre. » (Intervenant 6).

Paradoxalement, certains finissent par rechercher la sécurité qu’ils avaient d’abord évitée. Ce retournement illustre l’évolution des attentes professionnelles. Il s’agit d’une dynamique importante à prendre en compte, car elle met en évidence, une fois de plus, la complexité du rapport au travail et le besoin d’adaptation des entreprises. Cela constitue un véritable levier face à une concurrence qui pourrait en profiter.

## 4.3 Les stratégies de réponse

Pour répondre à ces besoins d'adaptation, nous allons à présent développer les stratégies, les innovations et les renouvellements qui s'avèrent nécessaires afin de résorber le gouffre dans lequel le secteur de la construction semble s'être enlisé.

### 4.3.1 Le recrutement interne

Dans un premier temps, nous avons décidé d'enquêter sur le processus de recrutement, une étape préalable et essentielle pour appréhender les stratégies à mettre en œuvre. Il nous a semblé nécessaire d'introduire la manière dont l'entreprise organise la recherche de personnel, ainsi que les leviers qu'elle mobilise pour attirer les candidats.

Les réseaux formels sont largement utilisés à des fins de recrutement dans les entreprises, tous secteurs confondus. Les acteurs ont décrit un ensemble d'actions mises en place afin de maximiser leur visibilité dans un marché du travail concurrentiel. Les réseaux sociaux professionnels et les sites internet permettent notamment de diffuser plus largement les offres d'emploi et de renforcer l'image de l'entreprise en tant qu'employeur attractif.

« On a un site web tenu par un « marketing et communication officer », le site permet entre autres de publier nos offres d'emploi selon nos besoins... Les infos sont relayées sur LinkedIn aussi, qui reste la plateforme la plus utilisée. » (Intervenant 1).

Ces outils formels constituent donc une base structurée, capable de toucher un public à plus grande échelle. Il s'agit ici d'un levier stratégique développé par l'entreprise pour renforcer son attractivité.

En parallèle, les réseaux informels, tels que le bouche-à-oreille, continuent d'être mobilisés. Bien qu'il soit difficile d'en mesurer précisément l'impact, plusieurs professionnels soulignent leur efficacité dans la recommandation de profils.

« Après, ça parle vite au sein des équipes. Ils savent qu'on est constamment en recherche, donc ça arrive qu'ils recommandent un tel, quelqu'un de leur entourage... ou alors ils signalent qu'on a besoin. C'est vu positivement de notre part, si les candidats peuvent venir à nous de cette manière. » (Intervenant 3).

Cependant, une certaine réserve est exprimée à l'égard de cette méthode informelle. Ils évoquent notamment un affaiblissement de la sélection, où les relations personnelles pourraient primer sur les compétences réelles. « Ce n'est pas toujours le cas, il y en a qui passent le mot à leur proche, puis quand ils arrivent et qu'ils présentent leur CV, ça ne correspond pas... » (Intervenant 4).

Un autre problème évoqué est le manque de clarté dans la formulation des attentes employeurs. Bien que certains postes nécessitent une description stricte, il arrive que les offres soient rédigées de manière vague, ce qui peut entraîner une inadéquation entre les profils recherchés et les candidatures reçues. Cette imprécision provoque une perte d'efficacité dans le traitement des candidatures, ainsi qu'un allongement du processus de recrutement.

« Il m'arrive très souvent de devoir traiter des candidatures qui n'ont aucun rapport avec nos annonces. Par exemple, des ouvriers qui postulent pour un poste de pontier... alors qu'ils n'ont ni les brevets, ni la qualification. Mais je suis obligé d'être professionnel : je redirige la personne, mais ça me fait perdre un temps considérable dans la recherche du profil demandé. » (Intervenant 6).

Un intervenant met en lumière un autre enjeu sur la transparence et l'égalité dans le parcours d'embauche. Il insiste sur la nécessité de clarifier le processus de sélection afin d'assurer un traitement équitable entre les candidats. « Je pense que la meilleure chose à faire même si c'est très difficile de s'y tenir, surtout pour les managers, c'est de se dire : voilà comment ça fonctionne chez nous. Période d'essai d'autant, si elle est positive et remplit toutes les cases d'une courte évaluation, il peut passer en CDD, puis en CDI. Du moment que c'est transparent et pareil pour tout le monde, ça ne pose pas de problème. » (Intervenant 1).

Mais ce même intervenant attire l'attention sur des pratiques plus opportunistes, qui émergent dans un contexte de pénurie : « Le souci, c'est quand on fait un peu à la tête du client. Il y en a qui vont rester six mois, un an en intérim. D'autres, après trois mois, parce qu'ils ont fait du bruit, menacé de partir, et qu'ils étaient plutôt compétents, le manager va aller pleurer auprès des responsables pour qu'on les engage. Vu la pénurie, on a tendance à dire "ok, on y va". Mais après, ça crée le chaos. » (Intervenant 1). Ces propos soulignent les inégalités de traitement et les rapports de force internes qui complexifient davantage la gestion des ressources humaines.

À cela s'ajoute un autre aspect fondamental souligné par un intervenant : « Et aussi, il faut que vous ayez l'écoute de ce qu'il y a à l'ouverture d'une annonce. Il faut, de toute façon, écouter tout le monde. Il faut l'écouter, mais je dirais que c'est encore plus dur de le faire quand c'est quelqu'un qui dispose d'un poste en pénurie, parce que les gars, il n'y a rien qui les retient. » (Intervenant 5).

Ce propos renforce l'idée que dans un contexte de pénurie, l'écoute active et la réactivité deviennent des compétences centrales dans le processus de recrutement. Lorsqu'un candidat dispose de compétences très recherchées, il peut facilement se tourner vers d'autres opportunités. L'entreprise doit alors non seulement se montrer attractive, mais aussi adapter son processus pour ne pas manquer ces profils rares.

Ces stratégies illustrent à quel point le marché du travail s'est transformé. Les logiques classiques d'embauche doivent laisser place à plus de souplesse, d'innovation et de dialogue pour répondre aux réalités actuelles.

En conclusion, l'optimisation du processus de recrutement apparaît comme un levier stratégique majeur pour faire face à la pénurie. Cela passe par une organisation plus rigoureuse des pratiques, une meilleure structuration des offres et une sélection plus cohérente des canaux de diffusion. Une telle dynamique permettrait non seulement d'accroître l'efficacité du recrutement, mais aussi d'améliorer l'adéquation entre les profils recherchés et les candidatures reçues.

#### **4.3.2 Le recours aux agences externes**

Par ailleurs, afin d'assurer un recrutement de qualité en réponse à un besoin croissant de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises ont massivement recours aux agences externes pour le renouvellement de leurs effectifs. Ce constat s'explique par la nécessité de trouver rapidement du personnel « prêt à l'emploi », possédant les compétences et les qualifications requises. Dans ce cadre, les agences deviennent des acteurs clés du bon fonctionnement du système opérationnel.

« Les recrutements internes demandent du temps et de l'énergie, alors que les besoins sont urgents. Avec les agences, ça va plus vite. On n'a pas le choix si on veut maintenir la production, on ne trouve pas un ouvrier qualifié dans la rue. » (Intervenant 4).

Ces besoins illustrent la nécessité de flexibilité qui caractérise fortement le secteur. Un chef de site confie être en contact régulier avec le service RH pour anticiper les besoins de main-d'œuvre de la semaine suivante. Ce besoin varie constamment selon les charges de travail.

« On a parfois besoin de main-d'œuvre pour le lendemain. Donc je contacte mon service RH, je fais la demande et tout est en ordre. On prévoit de semaine en semaine, en fait. En fin de semaine, je téléphone et j'organise le planning en fonction... Après, je ne suis jamais sûr, ça arrive que l'homme ne vienne pas, mais on essaye de prévoir. » (Intervenant 3).

Cependant, un intervenant nuance cette dynamique. Les entreprises sollicitent principalement les agences d'intérim pour des profils peu qualifiés, facilement mobilisables et disponibles rapidement. En revanche, pour les profils plus qualifiés, le recours à l'intérim est plus rare. Ces derniers sont souvent déjà en poste ou nécessitent d'être débauchés par l'intermédiaire de cabinets spécialisés.

« Oui, l'intérim, c'est essentiellement pour des postes qui ne sont pas trop recherchés, qui permettent un peu de flexibilité. Les intérimaires, c'est pour ça, comme je disais tantôt. » (Intervenant 2).

La flexibilité devient ainsi un enjeu majeur dans le fonctionnement quotidien d'une entreprise, en particulier dans un secteur aussi fluctuant que celui de la construction. Un intervenant évoque la diversité des options offertes par les agences. Qu'il s'agisse de couvrir une mission ponctuelle ou de procéder à un recrutement en vue d'un engagement, les agences permettent une réponse rapide et modulable aux besoins identifiés.

« Soit on leur demande de nous mettre des ressources en fonction des besoins. On en a besoin cette semaine-là, puis on n'en a pas besoin. Trois jours, deux jours... Ou on leur demande de recruter aussi, en vue d'un engagement. Il y a différentes options. » (Intervenant 4).

L'efficacité est un critère déterminant dans le choix de recourir à une agence externe. Selon un agent, cette efficacité repose sur l'expertise sectorielle de l'agence et sa connaissance approfondie de son vivier de candidats. Cela représente un gain de temps précieux pour les entreprises, souvent dépassées par la complexité et l'urgence des processus de recrutement.

« On retrace le parcours avec le candidat, on analyse ses expériences, ses diplômes, brevets, formations... Tout est encodé dans une base de données, c'est plus simple pour répondre aux demandes futures de nos clients, comme l'entreprise X. Après, ce sont souvent les mêmes qui reviennent, donc c'est difficile de se tromper, on sait qui envoyer où. Cela permet aussi une forme de fidélisation. » (Intervenant 5).

Cette tendance est largement assumée par les employeurs. Face aux risques liés à l'embauche, l'externalisation devient une solution pragmatique, permettant à la fois de déléguer une partie de la responsabilité et de limiter les incertitudes.

« Nous proposons des systèmes dans lesquels le candidat est chez nous en CDI, mais nous le proposons sous forme de CDD à nos clients. Ils peuvent le tester et, s'il convient, l'engager. C'est un processus qui permet au candidat de se sentir sécurisé, grâce au contrat qu'il a avec nous. Et l'entreprise évite les risques liés à un engagement qui ne conviendrait pas. » (Intervenant 6).

Ce témoignage met en lumière une approche innovante développée par ce cabinet de recrutement pour répondre à la fois aux attentes des entreprises et à la précarité ressentie par certains candidats. Concrètement, le principe repose sur un montage contractuel hybride. Le candidat est directement embauché en CDI par l'agence, ce qui lui garantit un statut stable et une protection sociale complète. En parallèle, il est mis à disposition de l'entreprise cliente sous forme de CDD, pour une durée déterminée. Cela permet à l'entreprise de tester le profil en conditions réelles sans engager immédiatement de procédure d'embauche définitive. Si l'essai est concluant, elle peut ensuite procéder à une intégration durable.

Cette formule représente un compromis équilibré entre flexibilité organisationnelle et sécurisation des parcours professionnels. L'entreprise limite les risques liés à une mauvaise embauche, tandis que le salarié bénéficie d'une forme de reconnaissance et d'assurance, essentielle dans la construction de projets de vie.

« Pour lui, c'est une manière de fidéliser un peu plus. Il y a des travailleurs qui ne veulent pas se sentir coincés, qui veulent garder une certaine liberté. Mais d'autres, tant qu'ils n'ont pas un CDI, ne peuvent pas signer un prêt à la banque, par exemple. Donc évidemment, certains se sentent beaucoup plus en sécurité avec un CDI. C'est un bon compromis pour fidéliser, même si certains se sentent très bien dans un contrat CDD. » (Intervenant 6).

Ce système permet ainsi de répondre à la diversité des attentes : certains travailleurs préfèrent la souplesse et l'autonomie d'un CDD, tandis que d'autres recherchent la sécurité et la stabilité qu'offre un CDI. L'agence joue ici un rôle de médiateur actif entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés, tout en contribuant à fluidifier les parcours professionnels.

#### **4.3.3 Les partenariats et les offres de formations**

D'un autre côté, les partenariats avec les écoles et les centres de formation constituent une stratégie proactive permettant d'anticiper les situations de sous-effectif.

Comme l'a expliqué l'un des responsables interrogés : « Pour les stratégies RH, on peut créer des partenariats avec des instituts de formation. On peut être en contact étroit. C'est principalement pour faire venir des stagiaires, des apprentis. Cela permet de donner leur chance à des jeunes en formation, et éventuellement de repérer les bons éléments. » (Intervenant 1).

Cette démarche permet non seulement d'identifier des profils prometteurs, mais aussi de les tester en conditions réelles de travail avant d'envisager une éventuelle intégration dans l'effectif. En établissant un lien direct avec ces jeunes en formation, l'entreprise investit dans la constitution d'une main-d'œuvre qualifiée à moyen terme. De plus, il existe la possibilité de développer des collaborations plus structurées avec les écoles techniques et professionnelles, qui représentent une source précieuse de nouveaux diplômés. Ces établissements peuvent jouer un rôle actif dans la mise en relation entre jeunes talents et entreprises.

« On essaye aussi avec les écoles : s'ils ont dans leurs futurs diplômés des candidats potentiels pour tel ou tel poste... Donc, vers avril-mai, on les contacte pour leur demander s'ils peuvent nous recommander des élèves prometteurs qu'ils ont identifiés. » (Intervenant 3).

Cette piste rejoint les constats évoqués dans la section sur la formation qualifiante. Elle soulève l'importance de renforcer les liens entre les structures éducatives et les acteurs du marché du travail. En misant sur ces formes de coopération, les entreprises peuvent non seulement combler plus facilement leurs besoins en personnel, mais aussi participer à une meilleure valorisation des filières techniques et manuelles. Un tel partenariat pourrait contribuer à atténuer les effets de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, tout en renforçant la reconnaissance de ces métiers auprès des jeunes générations.

## **Analyse et discussion**

Après avoir posé le cadre théorique et présenté les résultats issus du terrain, il convient à présent d'approfondir la réflexion en proposant une analyse critique des éléments recueillis. Cette partie vise à éclairer les principaux enjeux soulevés par notre problématique, à savoir la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, en croisant les données empiriques avec les concepts théoriques mobilisés.

Il s'agira ici non seulement d'interpréter les constats issus des entretiens et observations mais aussi d'en dégager les implications plus larges, tant au niveau des dynamiques organisationnelles que des évolutions sociétales. En articulant les faits aux cadres d'analyse issus de la littérature, nous chercherons à comprendre les causes structurelles de cette pénurie, les leviers d'action possibles et les limites des réponses actuellement mises en œuvre par les acteurs concernés.

### **5.1 Recadrage de l'analyse**

Toutefois, un retour en arrière s'impose. Les éléments recueillis au fil de notre enquête nous ont progressivement amenés à reconsidérer la notion même de « pénurie ». Cette remise en question nous a conduit à un réajustement de notre question de recherche. Notre regard, au fil de la recherche, s'est porté au-delà d'un simple déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre.

Plus précisément, nous avons choisi de nous concentrer sur une dimension particulière de cette problématique qui est la difficulté croissante à recruter de la main-d'œuvre « qualifiée » dans le secteur de la construction. Ce recentrage s'est imposé naturellement à la lumière des données de terrain qui ont mis en évidence les obstacles rencontrés par les entreprises dans la recherche de profils disposant des compétences techniques, des qualifications professionnelles et de l'expérience requises.

Notre objectif s'est alors orienté vers une compréhension plus fine du concept en lui-même et de ses causes sous-jacents, parfois moins perceptibles, pour le remettre en question. Ainsi, notre analyse dépasse une lecture strictement quantitative de la pénurie pour intégrer des dimensions qualitatives et structurelles, en lien avec l'évolution du rapport au travail, les conditions d'emploi ou les représentations sociales du métier.

L'évolution analytique d'un travail de recherche n'est jamais figée. Elle suppose, au contraire, des ajustements constants en fonction des réalités rencontrées sur le terrain. (Van Campenhoudt et Quivy, 2011). C'est d'ailleurs l'une des forces de la démarche inductive qui permet une construction progressive des idées à partir des données empiriques (Denis, Guillemette & Luckerhoff, 2019).

Cette lecture critique du concept de pénurie s'appuie notamment sur les travaux de chercheurs comme Wuidar, Zune ou encore Orianne, dont les analyses mettent en lumière les ambivalences et les usages stratégiques de cette notion. Nous proposons de les présenter dans les sections suivantes afin de mieux comprendre en quoi la pénurie peut parfois être moins une réalité objective qu'un construit social et politiques.

### **5.1.1 Une lecture critique de la pénurie**

Dans un premier temps, Wuidar (2023) introduit la notion de « pénurie organisée » qui ne serait pas uniquement le résultat d'un déséquilibre naturel entre l'offre et la demande, mais bien le produit de choix structurels et organisationnels opérés par les entreprises elles-mêmes. Il pointe notamment la dévalorisation des formations qualifiantes, le recours massif à la sous-traitance et aux contrats précaires (intérim, CDD), ainsi que l'affaiblissement de l'emploi à long terme comme des facteurs contribuant à rendre les conditions de recrutement moins attractives et instables. Ce sont, selon lui, des pratiques internes aux organisations qui participeraient activement à la fabrication de cette pénurie.

En parallèle, Zune (2014) adopte une lecture sociopolitique du phénomène. Il souligne que l'argument de la pénurie est souvent mobilisé par des acteurs économiques et politiques pour justifier certaines réformes structurelles, notamment dans les politiques de formation. Il s'agit d'un récit construit, partagé et entretenu par les employeurs, les décideurs publics et les institutions, qui présente la pénurie comme une évidence, tout en déplaçant la responsabilité sur les systèmes éducatifs, les jeunes ou encore les demandeurs d'emploi. Cette approche permet ainsi d'éviter la remise en question des logiques de gestion interne du travail et des transformations profondes du marché de l'emploi.

Enfin, dans une perspective encore plus critique, Jean-François Orianne évoque la pénurie comme une fiction politique. Selon lui, le simple fait de vouloir la mesurer revient déjà à lui conférer une réalité sociale et politique. Il affirme que ce phénomène est en réalité inhérent aux imperfections du marché du travail dans une économie libérale, et qu'il est donc largement instrumentalisé. La pénurie, selon Orianne, sert ainsi de levier stratégique pour promouvoir des réformes du marché du travail, dans le sens d'une dérégulation.

Ces concepts théoriques concordent avec les propos recueillis au fil de nos entretiens. En effet, plusieurs intervenants ont mis en avant les obstacles à l'accès aux formations qualifiantes. Les jeunes générations semblent aujourd'hui moins attirées par les métiers techniques ou manuels. Ce

positionnement témoigne d'une tendance à déplacer la responsabilité vers des facteurs externes, sans remettre en cause les pratiques internes de gestion du personnel ou les conditions structurelles de l'emploi.

Dans cette logique, la pénurie devient un outil pour dénoncer les rigidités du marché du travail et les règles encadrant les institutions (formation, indemnisation du chômage, règles d'embauche et de licenciement, fiscalité, etc.). Ce discours sert alors à légitimer un passage de politiques dites passives vers des politiques actives d'emploi, axées sur l'employabilité individuelle, la flexibilité et la responsabilisation des travailleurs.

## **5.2 Mise en relation des concepts théoriques avec les données empiriques**

À partir de ces perspectives critiques, nous avons entrepris une étude plus approfondie visant à penser la pénurie dans une optique sociologique. Nous allons croiser les concepts mobilisés pour mettre en lumière les tensions ou les convergences théoriques grâce aux données que nous avons en possession.

### **5.2.1 L'image métier**

Le premier point théorique souligne l'impact qu'une représentation sociale joue sur l'attractivité d'un métier. Plusieurs de nos interlocuteurs évoquent une dévalorisation persistante des professions techniques et manuelles qui alimente un désintérêt pour ce secteur. Comme le note Wuidar (2024, p.7), il existe une « dévalorisation systémique de certaines activités, souvent exigeantes physiquement ou moralement. De tels phénomènes conduisent à une désertion massive de certains métiers par de potentiels candidats locaux. ». Ces observations s'inscrivent dans une analyse plus large de la construction sociale de l'image d'un métier, façonnée par des stimuli externes tels que les discours scolaires, les médias, l'environnement familial ou l'héritage culturel (Brillet & Gavoille, 2016). Cette représentation collective est partagée et véhiculée par l'environnement social, le parcours scolaire et l'héritage culturel.

Cette représentation collective joue un rôle dans l'orientation ou le désengagement vis-à-vis de certaines trajectoires professionnelles. Deux regards se côtoient, celui des travailleurs qui vivent de l'intérieur la réalité de ces métiers, et celui du grand public, souvent éloigné du terrain, qui intérieurise une image façonnée par des représentations sociales stéréotypées. Cette distorsion peut créer un écart entre l'image de soi et celle du métier, rendant difficile l'identification professionnelle. L'individu peut ainsi être dissuadé de s'engager dans une voie professionnelle non pas par absence d'intérêt ou d'aptitude, mais parce que le métier est en contradiction avec l'image qu'il se fait de lui-même.

Cependant, il serait réducteur de n'envisager l'image du métier qu'à travers la représentation sociale. Nos entretiens révèlent aussi que les conditions de travail réelles sont souvent qualifiées

d'éprouvantes, bruyantes et inconfortables. Il convient donc de ne pas échapper à cette part de réalité qui nourrit parfois les perceptions d'un métier difficile ou peu enviable.

Un paradoxe émerge du croisement entre la faible attractivité symbolique de ces métiers et le haut niveau de qualification technique requis pour les exercer. Selon nos matériaux de terrain, plus un métier est perçu négativement, moins il attire, alors même qu'il requiert une formation spécialisée. Ce déséquilibre est aggravé par une tendance à la marginalisation de la formation qualifiante, comme le souligne Wuidar : « on peut mentionner la généralisation de l'enseignement général au détriment des filières de formation technique professionnalisante » (2024, p. 7). Ce double déficit rend ces métiers à la fois peu désirables et difficilement accessibles, perpétuant une pénurie de main-d'œuvre structurelle.

### **5.2.2 La réduction des coûts de transaction comme stratégie en réponse aux fluctuations du marché.**

Ensuite, notre analyse a mis en évidence que le secteur de la construction évolue dans un environnement particulièrement instable. Cette instabilité résulte de plusieurs facteurs tels que les fluctuations économiques, les crises sanitaires récentes, les changements fréquents des politiques publiques d'emploi et de formation, ainsi que l'instabilité organisationnelle propre à certaines entreprises. (Weinstein, 2012). Ce contexte mouvant s'apparente à celui décrit dans la théorie des coûts de transaction, notamment développée par Coase et approfondie par Williamson. Selon cette approche, une organisation cherche à optimiser ses processus en ajustant ses modes de fonctionnement afin de réduire les coûts de transaction liés aux échanges sur un marché incertain (Weinstein, 2012).

Dans ce cadre, les responsables RH rencontrés ont exprimé leur frustration face à la difficulté de recruter des profils compétents, disponibles et motivés, répondant aux exigences spécifiques du métier. Confrontés à une main-d'œuvre rare et à des processus de recrutement jugés lourds et coûteux, ils font le choix stratégique d'externaliser cette fonction. Ce recours aux intermédiaires du marché du travail, tels que les cabinets de recrutement ou les agences d'intérim, s'inscrit dans une logique rationnelle d'optimisation des coûts (Weinstein, 2012).

En effet, les responsables considèrent que le coût direct d'une délégation à une agence spécialisée est inférieur au coût indirect généré par un recrutement interne : temps consacré, mobilisation des ressources humaines, échecs d'intégration, ou encore turnover élevé. Comme l'indique un recruteur interrogé : « Cette stratégie leur permet non seulement de limiter les coûts mais aussi de répondre rapidement à la demande sans s'engager dans des grosses charges. Elle offre également la possibilité de tester les profils en amont d'une intégration potentielle. » (Intervenant 6).

Ainsi, l'externalisation du recrutement apparaît comme un levier efficace afin :

- De répondre plus rapidement et plus souplement aux besoins en personnel.
- De limiter les risques liés au savoir-faire et au savoir-être des candidats grâce à l'expertise des intermédiaires.
- De réduire l'exposition aux coûts.

Ces constats rejoignent les analyses de Clegg et Dunkerley (1980, cités dans Weinstein, 2012) qui soutiennent que certaines décisions managériales, bien qu'elles puissent sembler peu durables à long terme, relèvent en réalité d'une « rationalité située ». Cette forme de rationalité dépend du contexte, des ressources disponibles, du temps imparti, des rapports de pouvoir internes, et des représentations sociales dominantes au moment de la décision (Weinstein, 2012).

Dans ce cadre, le recours à des agences d'intérim ou à des cabinets de recrutement constitue une réponse à l'urgence, à l'incertitude et aux contraintes organisationnelles. Il permet aux entreprises de préserver leur flexibilité et de minimiser les risques liés à un recrutement incertain dans un marché du travail de plus en plus complexe.

### **5.2.3 La stratégie des acteurs comme jeu de pouvoir**

Cette théorie rejoint les travaux de Crozier et Friedberg (1977). Ils proposent une lecture des organisations comme des « systèmes d'action concrets ». Dans cette perspective, les organisations sont constituées d'acteurs interdépendants, engagés dans des rapports de pouvoir, développant des stratégies en fonction des ressources dont ils disposent et des marges de manœuvre qu'ils peuvent exploiter.

L'externalisation du processus de recrutement, telle que nous l'avons décrite, s'inscrit dans cette logique stratégique. Les responsables des ressources humaines transfèrent une part de l'incertitude à un acteur tiers, l'agence d'intérim ou le cabinet de recrutement, tout en conservant le contrôle final sur la sélection. Ce déplacement partiel de la responsabilité peut être interprété comme une tentative de maîtrise d'une « zone d'incertitude », concept central chez Crozier et Friedberg (1977). Cette zone est représentée par la sélection des candidats, dans laquelle les règles internes ne permettent pas toujours d'obtenir des résultats satisfaisants, notamment dans un contexte de pénurie de profils qualifiés.

Cette stratégie désigne une forme de « confiance calculée ». La relation entre une entreprise et ses partenaires repose sur des expériences antérieures jugées positives, d'où une délégation partielle des pratiques RH. La confiance ne s'appuie donc pas uniquement sur des affinités ou des valeurs partagées mais aussi sur des évaluations rationnelles du comportement passé (Dubar, 1992).

En parallèle, les dynamiques organisationnelles observées peuvent également être éclairées par les travaux d'Adam et Reynaud (1989), qui distinguent deux types de jeux dans les organisations : les jeux fixes, où les règles sont stables et prévisibles, et les jeux glissants, marqués par l'évolution constante des normes, des attentes et des rapports de force. C'est vers ces jeux glissants que tend le secteur de la construction. Les besoins de main-d'œuvre y sont fluctuants, dépendants du contexte économique, des politiques publiques, des exigences environnementales, des choix budgétaires et organisationnels (Weinstein, 2012).

Ce glissement des règles ouvre la voie à de nouvelles stratégies d'acteurs. La rareté de profils qualifiés, par exemple, confère aux candidats une capacité de négociation accrue. Le rapport de force se transforme. Dans certains cas, c'est désormais le candidat qui dispose d'un pouvoir décisionnel plus fort, notamment lorsqu'il est en position de choisir entre plusieurs offres ou d'imposer certaines conditions de travail.

Toutefois, les relations entre les acteurs ne sont pas systématiquement conflictuelles. Plusieurs entretiens mettent en évidence des jeux mixtes, dans lesquels chaque acteur tente de négocier. D'un côté, les ouvriers cherchent à préserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle, à trouver du sens dans leur travail et à obtenir des perspectives d'évolution. De l'autre, les employeurs visent à assurer la continuité et la performance de leur activité dans un contexte incertain. Ces deux logiques peuvent entrer en tension, sans nécessairement s'exclure.

Cette situation révèle des intérêts partagés mais « non alignés ». Chaque acteur cherche à tirer le meilleur parti du contexte, en défendant ses priorités. Toutefois, comme l'indiquent Adam et Reynaud, un « consensus négocié » peut émerger de cette confrontation d'intérêts. Il repose sur des « compromis locaux », sur des « ajustements progressifs » et sur une « redéfinition partagée des règles du jeu ».

Nous pouvons dès lors avancer que la pénurie oscille entre des jeux de pouvoir, dans lesquels les acteurs tentent d'être les plus stratégiques possible en défendant leurs intérêts. Ils cherchent à tirer profit dans la situation pour en sortir gagnants.

#### **5.2.4 La subjectivité que sous-tend la notion de qualification**

Ensuite, il convient de reconstruire la notion même de qualification. Contrairement à une conception strictement technique ou formelle, la qualification n'est jamais totalement neutre ni objective de manière absolue (Bessy, 1996). Elle comporte une dimension subjective, souvent en lien avec les zones d'incertitude décrites par Crozier et Friedberg (1977). Dans le cas du recrutement, l'évaluation de la qualification constitue précisément l'une de ces zones.

La perception d'un profil qualifié est influencée non seulement par les diplômes et les certifications, mais aussi par la représentation que l'entreprise se fait du poste et de ses exigences spécifiques (Brillet & Gavoille, 2016). Autrement dit, l'entreprise tend à sélectionner un candidat non pas objectivement qualifié, mais correspondant à l'image idéale du poste construite en interne. Cette image est façonnée par plusieurs facteurs tels que les contraintes organisationnelles (temps, urgences, budget), les attentes implicites de la hiérarchie, ou encore les rapports de pouvoir entre les différents services (ressources humaines, production, direction). (Brillet & Gavoille, 2016).

Cette lecture est partagée par Rose (2010) et invite à nuancer la notion de « besoins en qualification ». Selon lui, cette expression repose souvent sur une vision déterministe, comme si les compétences nécessaires pour occuper un poste étaient fixes, stables et objectivement définies par la nature du travail. Or, ces « besoins » sont eux-mêmes des constructions sociales, façonnées par les normes professionnelles, les représentations culturelles, et les pratiques organisationnelles. Cette perspective met en lumière le caractère évolutif et contextuel des attentes en matière de qualification (cité dans Zune, 2014).

Dans cette optique, Bessy (1996) rappelle que l'écart souvent constaté entre les compétences officielles et celles réellement attendues sur le terrain ne doit pas être perçu comme une anomalie, mais plutôt comme un point de « départ analytique » : « Au lieu de s'étonner de la distorsion entre qualification officielle et effective, entre travail prescrit et réel, à l'instar encore de nombreuses études, il faut la prendre comme point de départ de l'analyse, nous dit l'auteur, et montrer comment elle se construit. L'opération de qualification implique nécessairement une sélection de ce qui permet de distinguer les travailleurs les uns des autres et il semble difficile aux chercheurs de se substituer aux acteurs de la négociation pour définir, de façon « objective », la sélection. Si la perspective d'une « construction sociale des compétences » permet de mettre en avant la dynamique de la qualification et les économies qui y sont associées, elle ne parvient pas à décrire réellement ce qui l'organise. » (Bessy, 1996, p. 321).

Cette dimension de subjectivité et d'incertitude est confirmée par les entretiens réalisés, un responsable nous confie : « ça arrive que cela ne se passe pas bien, le candidat répondait à nos attentes de par un cv fournit et riche, mais une fois au travail ça ne passait pas ».

Ce témoignage illustre bien le décalage entre l'évaluation anticipée et l'épreuve réelle du terrain. Il montre que la notion de qualification est indissociable du critère informel : le savoir-être, l'adéquation à la culture d'entreprise, la capacité à s'adapter au rythme de travail ou encore la gestion des relations interpersonnelles. Bien qu'essentiels, ces critères échappent à une évaluation standardisée.

## Recommendations

À la lumière de notre analyse, plusieurs recommandations peuvent être formulées, tant à destination des entreprises que des acteurs publics, afin de répondre de manière structurelle aux tensions liées à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction.

### 1. Revaloriser les métiers techniques et manuels

Une première recommandation, qui dépasse le cadre spécifique de la construction, consiste à revaloriser les métiers techniques et manuels. Leur image sociale plutôt négative alimente un désintérêt persistant chez les jeunes générations. Ce déficit d'attractivité contribue directement à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Un changement de paradigme s'impose, qui ne se limite pas à l'amélioration des conditions salariales, mais touche également à la dimension symbolique et culturelle de ces métiers.

Plusieurs leviers peuvent être mobilisés :

- Les entreprises doivent, à travers une communication proactive, valoriser le métier par le biais de discours, de participation à des campagnes de sensibilisation dans les écoles, dans les centres de formation, ...
- Les responsables hiérarchiques ont un rôle à jouer dans la valorisation quotidienne des fonctions : donner du sens au travail, reconnaître les compétences, encourager les parcours professionnels et promouvoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Les politiques publiques doivent soutenir activement les filières qualifiantes en revoyant leur propre discours sur la pénurie. Cela implique une réorientation de l'orientation scolaire, dès le plus jeune âge, et une politique de communication qui déconstruit les stéréotypes liés aux métiers manuels.

### 2. Repenser la notion de qualification

Dans une perspective sociologique, il apparaît également nécessaire de reconsidérer la notion de qualification. Trop souvent réduite à des critères formels (diplômes, certifications), elle ne rend pas compte de la diversité des compétences mobilisées sur le terrain. Cette vision rigide peut exclure des profils disposant d'une réelle expérience, mais qui ne correspondent pas aux cadres traditionnels de validation. Il est dès lors essentiel d'élargir cette lecture, en intégrant des critères plus souples : le savoir-être, la capacité d'adaptation, l'autonomie, la compatibilité avec les dynamiques d'équipe. Cela permettrait de renforcer la pertinence des recrutements et de mieux répondre aux besoins concrets des postes à pourvoir.

### 3. Aligner les politiques RH avec les attentes des travailleurs

La fidélisation des travailleurs passe par un alignement des politiques RH avec les réalités vécues sur le terrain. Cela suppose une écoute active des attentes spécifiques des équipes ouvrières : conditions de travail, reconnaissance, perspectives d'évolution, équilibre vie professionnelle/vie privée et une volonté d'adaptation des pratiques managériales.

De plus, il serait prévoyant d'anticiper les besoins en main-d'œuvre plutôt que d'agir dans l'urgence du moment, bien que cela implique un coût. Nous l'avons analysé, les entreprises privilégient la flexibilité et la réactivité dans ces situations de sous-effectif, mais il serait intéressant de réévaluer le coût réel de cette stratégie à court terme. Une solution complémentaire pourrait être de collaborer davantage avec des centres de formation afin de s'assurer un vivier de candidats préparés aux réalités du métier.

### 4. Agir sur les conditions de travail

Améliorer l'attractivité passe également par une réelle amélioration des conditions de travail, souvent perçues comme pénibles (bruit, chaleur, efforts physiques). Cette démarche ne peut se faire sans les travailleurs eux-mêmes. Une enquête participative, co-construite avec les équipes, pourrait permettre d'identifier les leviers d'amélioration prioritaires et de mettre en œuvre des actions ciblées, en phase avec les attentes du personnel. Nous sommes conscients des difficultés que cela peut engendrer, tant en termes de coûts que de faisabilité.

### 5. Recentrer l'approche sur l'humain

Enfin, il est crucial de considérer les conséquences directes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée sur les individus concernés. Étudier la pénurie avec une attention particulière portée à l'expérience humaine permet non seulement de mieux comprendre ces impacts, mais aussi de concevoir des stratégies de gestion des ressources humaines plus respectueuses et adaptées aux besoins réels des travailleurs. Cette démarche vise à replacer la qualité de vie au travail au cœur des préoccupations.

## Conclusion

Pour conclure, ce travail nous a permis de dépasser la lecture purement économique de la pénurie de main d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction, pour proposer une analyse intégrant des dimensions sociales, organisationnelles et symboliques.

Au cours de ce mémoire, à travers une série d'entretiens, nous avons exploré la perception de la pénurie ainsi que les stratégies mises en œuvre pour y faire face. Ces témoignages, riches et variés, ont été confrontés aux cadres théoriques afin de montrer que la pénurie ne se réduit pas à un simple déséquilibre entre offre et demande de travail. Elle s'inscrit dans des dynamiques complexes mêlant choix organisationnels, représentations sociales et logiques stratégiques entre acteurs. Les références théoriques mobilisées ont permis de mettre en lumière des zones d'incertitude, des jeux de pouvoir, ainsi que le rôle central de la confiance dans les relations professionnelles.

La notion de pénurie « organisée », développée par Simon Wuidar (2024), invite à repenser les causes profondes de cette situation en soulignant l'impact des choix politiques, économiques et organisationnels qui structurent le marché du travail et influencent la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. Cette perspective rejoint les travaux considérant que certaines pénuries sont socialement construites (Zune & Masset, 2012), en particulier lorsque les conditions de travail rendent ces emplois peu attractifs, même en période de chômage. Les entreprises doivent alors relever un double défi : revaloriser l'image des métiers concernés tout en adaptant les conditions d'exercice pour attirer et retenir les salariés.

Au-delà du simple déséquilibre quantitatif, la pénurie est aussi liée à un rejet social et symbolique des métiers manuels, perçus comme pénibles ou ingrats. Ces représentations influencent les orientations et les aspirations professionnelles.

Par ailleurs, la notion de qualification se révèle être une construction sociale fluctuante, dépendante des contextes, des rapports de pouvoir et des stratégies organisationnelles. Ce qui est reconnu comme « qualifié » dans un cadre ne l'est pas forcément dans un autre. Les logiques liées aux coûts d'adaptation, à l'image du métier et au capital symbolique influencent la perception des profils par les entreprises. Comprendre cette subjectivité est fondamental pour appréhender les processus de recrutement.

Les zones d'incertitude, sont omniprésentes. Les acteurs développent des stratégies locales pour gérer ces incertitudes, dans un contexte de rapports de force et de gestion des risques. Les conflits, analysés comme des jeux mixtes, mêlent intérêts convergents et opposés, et les décisions apparemment « irrationnelles » correspondent souvent à des équilibres temporaires dans un environnement instable.

Cette stratégie d'ajustement s'inscrit dans une réponse défensive face à l'évolution du marché du travail, la rareté des profils qualifiés pousse les entreprises à privilégier le test avant l'investissement, à externaliser plutôt que former, et à s'adapter plutôt qu'à anticiper. Cela reflète une logique de la firme de plus en plus centrée sur la gestion du risque.

Par ailleurs, nous avons constaté une évolution du modèle traditionnel de gestion des ressources humaines vers un modèle plus flexible, visant à minimiser le risque organisationnel dans un contexte d'incertitude sur les qualifications disponibles. Une analyse approfondie des stratégies RH en place serait utile pour mieux comprendre ces dynamiques.

Au-delà du diagnostic, ce travail ouvre des pistes de réflexion pour agir concrètement : revaloriser les métiers manuels, repenser la notion de qualification, améliorer les conditions de travail, anticiper les besoins et recentrer les pratiques RH sur l'humain. La confiance émerge comme une ressource stratégique, particulièrement précieuse dans un contexte d'instabilité. Elle ne repose pas seulement sur des contrats, mais se construit dans des relations durables.

Enfin, il convient de souligner que la pénurie est souvent attribuée à des facteurs externes (carences du système éducatif, désintérêt des jeunes, politiques publiques) ce qui traduit une forme de déresponsabilisation. Cette posture tend à déplacer la responsabilité sans questionner les pratiques internes : conditions de travail, modes de recrutement, attractivité des postes, valorisation des parcours professionnels.

Ce constat pose un défi majeur pour les politiques publiques : comment attirer des profils compétents alors que les parcours menant à ces métiers sont perçus comme des voies de relégation ou des impasses professionnelles ? Une revalorisation urgente de la formation qualifiante, ainsi qu'un meilleur alignement entre dispositifs éducatifs, besoins réels du marché, et représentations sociales à déconstruire, sont nécessaires pour inverser cette dynamique.

Dans cette perspective, la pénurie apparaît comme un terrain stratégique où chaque acteur cherche à maximiser ses ressources, à exploiter les incertitudes et à construire un rapport de force favorable. Elle dépasse le simple déséquilibre quantitatif pour devenir un enjeu de pouvoir au cœur des dynamiques organisationnelles contemporaines.

# Bibliographie

## Articles scientifiques et ouvrages

Alter, N. (2012). « Sociologie du monde du travail : Chapitre 1- Taylor et l'organisation scientifique du travail » : *Quadrige*, 5-24. <https://doi.org/10.3917/puf.alter.2012.01.0005>

Barney, J.B. & Hansen M.H (1994). « Trustworthiness as a source of competitive advantage ». *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 175-190.

Bérard, C. & Delerue, H (2007). « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles ». *JLE Editions* 125-138 <https://doi.org/10.3166/rfg.175.125-138>

Bessy, C. (1996). « Stroobants Marcelle, Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes ». *Revue française de sociologie*, 37-2 : 319-322.

Bessy, C. & De Larquier, G. (2010). « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement ». *Revue française d'économie*, n° 2/vol XXV.

Boutet, J. (1987). « Façons de dire la qualification ». *Discours syndical ouvrier en France*. : 171-196 <https://doi.org/10.3406/mots.1987.1333>

Brillet & Gavoille (2016). « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel ». *Revue management & avenir*, N°84.

Brunhes, B. (1989). « La flexibilité du travail. Réflexions sur les modèles européens ». *Librairie technique et économique*, Paris. N°3 : 251-255.

Cézard, M. (1979). « Les qualifications ouvrières en question ». *Economie et statistique*, n°110 : 15-36. <https://doi.org/10.3406/estat.1979.4254>

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977) « L'acteur et le système », *Editions du Seuil*, Paris.

Delbar, C. & Léonard, E. (2002). « Le travail intérimaire ». Centre de recherche et d'information socio-politique – CRISP. *Courrier hebdomadaire*, n°1778.

Denis, J., Guillemette, F. & Luckerhoff, J. (2019). « Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse des données ». *Approches inductives*, Vol 6, n°1 : 1-9. <https://doi.org/10.7202/1060042ar>

Dubar, C. (1992). « Formes identitaires et socialisation professionnelle ». *Revue française de sociologie* : 505-529.

Dubois, J., Durand, P. & Winkin, Y. (2013). « Aspects du symbolique dans la sociologie de Pierre Bourdieu ». *Varia* <https://doi.org/10.4000/contextes.5661>

Erkel-Rousse, H. (2006). « Les enquêtes de conjoncture : de l'analyse conjoncturelle aux études structurelles ». *Economie et statistique*, n°395-396 : 3-11 <https://doi.org/10.3406/estat.2006.7129>

Guichard, J. & Huteau, M. (2023). « Psychologie de l'orientation ». *Paris* : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.guich.2023.01>

Huteau, M. (1982). « Les mécanismes psychologiques de l'évolution des attitudes et des préférences vis-à-vis des activités professionnelles ». *L'orientation scolaire et professionnelle*, n°2 : 107-125.

Ishtiaq, M. (2019). « Creswell, J.W. (2014). Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches ». *Thousand Oaks*, Vol. 12, N°5.

Laffont, J-J. (1993). « À propos de l'émergence de la théorie des incitations ». *Revue française de gestion*. N°96.

MASSET, D. & ZUNE, M. (2012). « La construction publique des problèmes de pénurie de maind'œuvre en Wallonie », *13es Journées Internationales de sociologie du travail*.

Montmarquette, C. & Thomas, L. (2005). « La pénurie de travailleurs qualifiés ». Rapport de projet. *CIRANO*.

Ogien, A., & Quéré, L. (2006). « Les moments de la confiance : Connaissance, affects et engagements ». *Economica*.

Ogien, A. (2010). « La valeur sociale du chiffre ». *Revue Française de Socio-Economie* n°5(1) : 19-40.

Peretti, J-M. (2019). « Ressources humaines : Le manuel de référence ». *Vuibert Gestion* <https://doi.org/10.3917/vuib.peret.2019.01>

Perrin, E. (1993). « Robert Salais, Michael Storper, Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France ». *Les Annales de la recherche urbaine*, N°64. Parcours et positions : 138-140.

Quéré, L. (2001). « La structure cognitive et normative de la confiance ». *Hermès Sciences Publications*, JLE Editions n°108 : 125-152.

Tréanton, J-R. (1982). « Crozier Michel et Friedberg Erhard, L'acteur et le système; Adam Gérard et Reynaud Jean-Daniel, Conflits du travail et changement social; Clegg Stewart and Dunkerley David, Organization, class and control.. » *Revue française de sociologie*, 23-2 : 311-315.

Van Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2011). « Manuel de recherche en sciences sociales (4e édition) ». *Paris* : Dunod.

Van Haepen, B. (2002). « Capital humain et dualisme sur le marché du travail : chapitre 5. Formes d'emplois et flexibilité du marché du travail ». *Evolutions récentes en Belgique*, : 95-115. <https://doi.org/10.3917/dbu.croix.2002.01.0095>

Weinstein, O. (2012). « Les théories de la firme ». *Idées économiques et sociales*. N°170. <https://doi.org/10.3917/idee.170.0006>

Wuidar, S. (2023). « Pourquoi l'Etat belge peine à endiguer le phénomène du dumping social ? Enquête au cœur de l'inspection du travail dans le secteur de la construction ». *Revue du centre metices*, N°17.

Wuidar, S. (2024). « Flexibilité et pénurie de l'emploi sous tension. Une analyse par la régulation du travail dans le secteur belge de la construction ». *Thèse de doctorat*. Université de Liège : Faculté des Sciences Sociales.

ZUNE, M. (2006). « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », *Formation emploi*, vol. 95, no. 3 : 2-2.

Zune, M. (2014). « De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? » *Revue Française de Socio-Economie*, Vol. 14, no.2, p. 5-14.

## Sites internet

<https://www.provincedeliege.be/sites/default/files/media/524/Dossier%20p%C3%A9dagogique%20PHENIX%2021.pdf>, consulté le 5 mai 2025.

<https://www.iweps.be/indicateur-statistique/valeur-ajoutee-secteur-de-construction>, consulté le 5 mai 2025.

<https://www.iweps.be/indicateur-statistique/valeur-ajoutee-secteur-de-construction> consulté le 20 mars 2025.

<https://www.digitalwallonia.be/fr/publications/tendances-secteur-construction/>, consulté le 20 mars 2025.

<https://www.ifapme.be/reseau-ifapme> consulté le 20 avril 2025

<https://www.leforem.be/a-propos/vision-missions-valeurs-forem.html> consulté le 20 avril 2025.

<https://liege.formation-construform.be/> consulté le 20 avril 2025.

<https://www.leforem.be/infos-metiers/secteurs/construction.html>, consulté le 20 avril 2025

<https://coverrh.fr> consulté le 20 mai 2025.

<https://jaarverslag2020constructiv.be/fr/la-construction-en-chiffres> , consulté le 10 mars 2025

<https://www.leforem.be/a-propos/communiques-presse/liste-metiers-penurie-2024-162-metiers-porteurs-emploi.html>, consulté le 20 avril 2025

<https://www.rtbf.be/article/le-chomage-wallon-est-il-vraiment-en-hausse-depuis-l-arrivee-du-nouveau-gouvernement-wallon> , consulté le 20 mai 2025.

<https://www.lejournaldesentreprises.com/breve/le-taux-de-chomage-dans-lunion-europeenne-est-reste-stable-59-en-novembre-2110539> , consulté le 20 mai 2025.

<https://www.onss.be/actualites/2024/09/30/analyse-du-marche-du-travail-pour-le-deuxieme-trimestre-2024> , consulté le 20 mai 2025.

<https://www.lesoir.be/564196/article/2024-01-26/le-secteur-de-la-construction-besoin-de-30000-travailleurs-supplementaires> , consulté le 20 mai 2025.

<https://www.rtbf.be/article/reforme-du-chomage-forem-formation-en-alternance-tronc-commun-la-vision-du-patron-des-patrons-wallons-dans-jeudi-en-prime-11547634> consulté le 20 avril 2025.

<https://emploi.belgique.be/fr/blog/dumping-social-phenomene-et-role-du-controle-des-lois-sociales> , consulté le 15 mars 2025.

<https://www.lecho.be/dossiers/emploi/un-sociologue-du-travail-le-concept-d-emplois-en-penurie-est-une-invention-politique/10494868.html> consulté le 15 mars 2025.

[Près de 280.000 chômeurs complets en Belgique : une hausse de 1.1% en un an - RTBF Actus](https://Près de 280.000 chômeurs complets en Belgique : une hausse de 1.1% en un an - RTBF Actus) consulté le 20 avril 2025.

<https://embuild.be/fr/plus-de-16-000-postes-vacants-dans-la-construction-9-entreprises-sur-10> consulté le 20 avril 2025.

<https://www.leforem.be> consulté le 15 mars 2025.

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip\\_23\\_3704](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_23_3704) , consulté le 20 avril 2025.

<https://www.lecho.be/dossiers/emploi/un-sociologue-du-travail-le-concept-d-emplois-en-penurie-est-une-invention-politique/10494868.html> consulté le 15 mars 2025.

<https://www.provincedeliege.be/sites/default/files/media/524/EPL%20-%20Dossier%2014-18%20-%2006%20-%20Li%C3%A8ge%20avant%20la%20Grande%20Guerre.pdf> , consulté le 5 mai 2025

## Annexes

### 1) Grille d'entretien pour les acteurs internes (modifiée à la suite du première entretien)

Thèmes	Sous-thèmes
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous vous présenter et décrire votre rôle au sein de l'entreprise ?</li> <li>- Pouvez-vous présenter votre parcours scolaire et professionnel</li> </ul>
<b>Les facteurs explicatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment définiriez-vous la situation actuelle du marché du travail dans le secteur de la construction ?</li> <li>- Quelles sont, selon vous, les principales difficultés et causes rencontrées dans le processus de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée ?</li> <li>- Comment percevez-vous l'image du secteur de la construction auprès de la population ?</li> <li>- L'évolution des attentes et du rapport au travail a-t-elle évoluée chez les travailleurs ?</li> <li>- Quelle place occupe l'apprentissage et la formation ?</li> </ul>
<b>Les stratégies de réponse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En quoi consiste vos méthodes de recrutement actuelle ?</li> <li>- Quel rôle peuvent jouer les intermédiaires ?</li> <li>- Quelle stratégies ou initiatives pourraient atténuer la pénurie de main-d'œuvre ?</li> </ul>
Questions libres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez partager ?</li> <li>- Avez-vous des suggestions ou des pistes d'amélioration à recommander ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il d'autres facteurs que nous n'avons pas abordés qui vous viennent à l'esprit ?</li> </ul>
--	--

## 2) Grille d'entretien pour les intermédiaires externes

Thèmes	Sous-thèmes
Présentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvez-vous vous présenter et décrire votre tâche professionnelle ?</li> <li>- Pouvez-vous présenter votre parcours scolaire et professionnel ?</li> </ul>
<b>Les facteurs explicatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment définiriez-vous la situation actuelle du marché du travail dans le secteur de la construction ?</li> <li>- Quelles sont, selon vous, les principales difficultés et causes rencontrées dans le processus de recrutement de la main-d'œuvre qualifiée ?</li> <li>- Comment percevez-vous l'image du secteur de la construction auprès de la population ?</li> <li>- L'évolution des attentes et du rapport au travail a-t-elle évoluée chez les travailleurs ?</li> <li>- Quelle place occupe l'apprentissage et la formation ?</li> </ul>
<b>Les stratégies de réponse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En quoi consiste vos méthodes de recrutement actuelle ?</li> <li>- Comment procédez-vous pour trouver et sélectionner les candidats ?</li> <li>- Quel rôle pensez-vous que jouent les agences d'intérim (ou les cabinets de recrutement) dans la gestion de la pénurie de main-d'œuvre ?</li> <li>- Quelle stratégies ou initiatives spécifiques mettez-vous en place ?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment accompagnez-vous les entreprises clientes dans leurs besoins ?</li> </ul>
Questions libres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez partager ?</li> <li>- Avez-vous des suggestions ou des pistes d'amélioration à recommander ?</li> <li>- Y a-t-il d'autres facteurs que nous n'avons pas abordés qui vous viennent à l'esprit ?</li> </ul>

### 3) Graphique analysant l'évolution du taux de chômage par tranche d'âge.

Source : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-chomage-bit/?utm> , Consulté le 22 avril 2025.

