

## **Les initiatives de GRH visant à lutter contre la pénurie de main-d'oeuvre qualifiée au sein du secteur de la construction**

**Auteur :** Collard, Justine

**Promoteur(s) :** Pichault, Francois

**Faculté :** Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme :** Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

**Année académique :** 2018-2019

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/7503>

---

### *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 : COLLARD

Prénom : Justine

Matricule : s140715

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines

Mémoire :

**Les initiatives de GRH visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre  
qualifiée au sein du secteur de la construction**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Gestion des Ressources  
humaines, à finalité spécialisée

**Promoteur** : PICHAULT François

**Lectrice** : GÉRARD Julie

**Lectrice** : ROBERT Jocelyne

---

## **Remerciements**

*Nous sommes fière de vous présenter le résultat de notre parcours académique à l'Université de Liège. De multiples personnes méritent d'être remerciées, tant pour leur implication directe qu'indirecte.*

*Tout d'abord, nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance envers notre promoteur, Monsieur François Pichault, pour sa disponibilité, son encadrement et ses nombreux conseils tout au long de cette recherche qui nous a permis d'élaborer ce travail plus aisément.*

*Nous remercions ensuite nos lectrices, Madame Julie Gérard et Madame Jocelyne Robert, pour avoir montré un intérêt pour notre sujet ainsi que pour leurs précieux conseils et recommandations délivrés tout au long de la conception de ce travail. Leurs éclaircissements furent d'une aide précieuse.*

*De plus, il nous semble important de remercier toutes les personnes ayant accepté de participer à nos entretiens sans qui notre recherche n'aurait pu être menée à bien.*

*Enfin, nous tenons à remercier nos proches pour leurs encouragements, leur patience, leurs conseils et leur dévouement tout au long de notre parcours scolaire.*

# Table des matières

---

INTRODUCTION.....	4
1. MISE EN CONTEXTE.....	6
1.1. Le secteur de la construction en évolution .....	6
1.1.1. Le secteur de la construction en quelques chiffres .....	7
1.1.2. La commission paritaire 124 et ses avantages.....	9
1.2. Les centres de formation dans le secteur de la construction.....	10
2. REVUE DE LITTÉRATURE .....	12
2.1. Le contexte de pénurie du secteur de la construction.....	12
2.1.1. La pénurie de main-d'œuvre .....	12
2.1.2. La main-d'œuvre qualifiée .....	14
2.1.3. Le dumping social .....	14
2.2. Les initiatives susceptibles d'être développées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre ...	15
2.2.1. La marque employeur et l'attractivité .....	15
2.2.1.1. Les définitions de la marque employeur et de l'attractivité .....	15
2.2.1.2. L'échelle de mesure de Berthon et al. (2005).....	16
2.2.1.3. Les attributs instrumentaux et symboliques .....	16
2.2.1.4. Les pratiques destinées à créer et valoriser la marque employeur.....	17
2.2.1.5. Les conséquences de la marque employeur.....	18
2.2.1.6. Les variables intermédiaires .....	19
2.2.2. L'image métier .....	20
2.2.3. La formation en alternance .....	21
2.2.4. La formation professionnelle.....	23
2.2.5. L'évolution des méthodes de recrutement.....	26
2.2.6. La sous-traitance.....	27
2.2.7. Les agences intérim.....	28
2.2.8. L'égalité des sexes au sein du secteur de la construction.....	28
3. ANALYSE EMPIRIQUE.....	30
3.1. Méthodologie.....	30
3.1.1. De la question de départ à la question de recherche.....	30
3.1.2. L'approche abductive et la démarche qualitative .....	31
3.1.3. Le recueil des données empiriques.....	32
3.1.4. Les limites de la recherche .....	35
3.2. Présentation des entreprises.....	36
3.3. Les perceptions du contexte de pénurie et de la notion de main-d'œuvre qualifiée.....	40
3.3.1. Le contexte de pénurie.....	40

3.3.2.	La notion de main-d'œuvre qualifiée .....	43
3.3.3.	L'analyse des données .....	44
3.4.	Les initiatives susceptibles d'être développées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre ...	46
3.4.1.	Les initiatives prises par les employeurs .....	46
3.4.1.1.	Les employeurs de plus de cinquante travailleurs .....	46
3.4.1.2.	Les employeurs de moins de cinquante travailleurs .....	54
3.4.2.	Les initiatives prises par les centres de formation .....	56
3.4.2.1.	L'IFAPME et le CEFA.....	56
3.4.2.2.	Le Forem .....	58
3.4.2.3.	Constructiv et la Confédération de la construction.....	59
3.4.3.	Les initiatives prises par les agences intérim.....	61
3.4.4.	L'analyse des données .....	63
3.4.4.1.	L'analyse des initiatives prises par les interrogés.....	63
3.4.4.2.	L'analyse des variables indépendantes .....	65
3.5.	Discussion des résultats .....	67
3.6.	Recommandations .....	69
CONCLUSION .....		71
BIBLIOGRAPHIE .....		73
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....		77
ANNEXES .....		77
1.	Les différents corps de métiers du secteur de la construction .....	77
2.	Les chiffres clés relatif au nombre d'employeurs de la construction, à l'emploi et à la masse salariale pour la période 2015 – 2017.....	78
3.	Les avantages de la CP 124 détaillés.....	78
4.	Synthèse de la présentation des entreprises – réalisation personnelle.....	80
5.	Synthèses des initiatives développées par les employeurs .....	81

## INTRODUCTION

---

À l'heure actuelle, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée frappe de plein fouet le secteur de la construction. Bien que ce secteur connaisse actuellement une croissance<sup>1</sup> de son volume d'activités, les employeurs éprouvent des difficultés à trouver des profils qualifiés et ce phénomène persiste depuis de nombreuses années. Toutefois, les candidats au statut de manœuvre, c'est-à-dire des ouvriers sans qualification particulière, ne manquent pas. Le secteur est donc face à une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi (Masset et Zune, 2012 : 1).

Cette pénurie ne concerne pas seulement les métiers ouvriers, mais inclut également les métiers techniques qui relèvent du statut employé. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les métiers ouvriers du secteur de la construction. En Belgique, la population pourrait avoir des préjugés négatifs à l'égard des professions manuelles puisqu'elle pourrait considérer ceux-ci comme des métiers dévalorisants. Ainsi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée se voit amplifiée par un phénomène culturel et sociétal. Cette situation complexe, sur le marché de l'emploi au sein du secteur de la construction, conduit à des recrutements dans l'urgence qui, souvent, ne sont pas concluants dans le temps, une concurrence accrue entre les employeurs du même secteur et une pression sur les salaires.

Face à cette problématique révélée depuis plusieurs années, nous avons voulu en savoir davantage sur les actions développées par les employeurs pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. C'est dans cette perspective qu'a émané notre question de recherche : « *Comment la GRH peut-elle apporter des réponses à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction ?* ». L'objectif était d'analyser les initiatives prises par les employeurs visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de constater l'existence de variables indépendantes qui influencent le développement de ses actions. À titre d'exemples, nous entendons par variables indépendantes la taille de l'organisation, sa convention de GRH, son âge, les métiers particuliers qui la composent ainsi que son activité principale dans le domaine de la construction.

Pour ce qui a trait à notre méthodologie et dans l'intention de répondre à la question de recherche énoncée ci-dessus, nous avons opté pour une démarche abductive. En effet, ayant réalisé notre stage lors du premier quadrimestre auprès d'un employeur du secteur de la construction, nous avons pu effectuer de manière aisée des recherches sur le terrain et dans la littérature scientifique à plusieurs reprises. Par ailleurs, nous avons également préféré une approche qualitative et réalisé un total de 18 entretiens semi-directifs afin d'être au plus proche de la réalité et tenter d'obtenir des réponses aussi pertinentes que

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.bativox.be/fr/bativox/article/3152/en-2019-la-construction-enregistrera-une-croissance-de-2/>, consulté le 10/07/2019

possible. Toutefois, nous avons limité notre recherche à la Wallonie et avons interrogé des employeurs, des centres de formation et la Confédération de la construction sur ce périmètre.

Lors de la réalisation de ce travail, nous avons fait le choix de le diviser en quatre parties distinctes. La première partie de notre mémoire concerne la contextualisation du secteur de la construction en Belgique. Celle-ci a pour objectif de décrire la réalité de ce secteur, les métiers qui le composent et aussi ses spécificités en termes de rémunération. Une brève description des centres de formation se trouvera également dans cette partie.

La deuxième partie sera consacrée à notre revue de littérature. À travers cette partie, nous mettrons à plat les propos des scientifiques concernant la notion de pénurie afin de mettre en avant ses causes et ses conséquences. Ensuite, nous aborderons les initiatives qui sont susceptibles de répondre de manière positive à cette problématique. Nous évoquerons également dans cette partie une note relative aux modèles de la Suisse et de l'Allemagne jugés importants en raison de leur faible taux de chômage et leur modèle de formation professionnelle qui séduit les pays de l'Europe, mais aussi l'outre-Atlantique (Lamamra et Moreau, 2016 : 7).

La troisième partie décrira l'analyse empirique de notre étude. Celle-ci débutera par le développement de notre méthodologie qui sera suivi par la présentation des entreprises interrogées dans le cadre de notre enquête sur le terrain. Ensuite, nous ferons part des résultats de notre recherche et finirons par une analyse de notre matériau empirique en nous appuyant sur la littérature scientifique. La discussion permettra de prononcer notre avis critique au regard des résultats récoltés. Celle-ci donnera suite à des recommandations qui clôtureront la partie empirique avec comme intention d'aider les employeurs et les autorités publiques à faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction.

Finalement, nous concluons en proposant quelques perspectives de recherches intéressantes à creuser ultérieurement.

# 1. MISE EN CONTEXTE

---

Ce premier chapitre se concentre sur la description du cadre dans lequel notre étude se situe, c'est-à-dire le secteur de la construction en Belgique et plus particulièrement en Wallonie. Nous aborderons les spécificités de ce secteur, ses activités ainsi que les acteurs qui le composent. Ensuite, nous évoquerons quelques chiffres à son sujet avant de terminer sur une brève explication des centres de formation présents dans ce secteur.

## 1.1. Le secteur de la construction en évolution

Tout d'abord, il nous paraît nécessaire de définir le secteur de la construction en Belgique. Selon l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique<sup>2</sup> (IWEPS), le secteur de la construction comporte la « 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 ». De manière simplifiée, ce secteur permet la construction globale de nouveaux bâtiments, il réalise également des travaux dans la rénovation et dans les travaux publics. À l'échelle de la Belgique, le secteur de la construction est classé comme étant le cinquième secteur contribuant le plus au chiffre d'affaires du pays.<sup>3</sup>

Dans un monde où les technologies prennent de plus en plus de place, le secteur de la construction, actuellement en pleine évolution, n'échappe pas aux innovations. En effet, nous entendons parler de plus en plus de BIM<sup>4</sup> au sein du secteur de la construction. Il s'agit d'une « méthode d'échange de données entre plusieurs partenaires dans un projet de construction qui organise tout le processus de manière structurée et qui utilise des maquettes numériques en 3D ».<sup>5</sup>

Par ailleurs, il s'agit d'un secteur qui compte un bon nombre de corps de métiers différents, et ce de manière à effectuer la construction ou les travaux mentionnés précédemment. Afin d'avoir une vue d'ensemble sur ceux-ci, nous les avons répertoriés dans un tableau qui se trouve en annexe 1 à la page 77 de ce travail.

---

<sup>2</sup> Source : <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/valeur-ajoutee-secteur-de-construction/>, consulté le 22 février 2019

<sup>3</sup> Source : <https://www.leforem.be/Horizonemploi/secteur/21.html>, consulté le 3 juin 2019

<sup>4</sup> BIM signifie « Building Information Modling »

<sup>5</sup> Source : [http://cms.confederatiebouw.be/Portals/0/Documents/Jaarverslagen/Rapport%20Annuel\\_Confederation%20Construction\\_2016\\_2017\\_FR\\_WEB-190617.pdf?ver=2018-09-25-140358-437](http://cms.confederatiebouw.be/Portals/0/Documents/Jaarverslagen/Rapport%20Annuel_Confederation%20Construction_2016_2017_FR_WEB-190617.pdf?ver=2018-09-25-140358-437), consulté le 3 juin 2019, page 27

### 1.1.1. Le secteur de la construction en quelques chiffres

Afin d'avoir une idée plus concrète du contexte dans lequel s'inscrit ce secteur, il nous a semblé nécessaire de développer quelques chiffres à son sujet. Grâce aux rapports annuels<sup>6</sup> publiés par l'organisme Constructiv<sup>7</sup>, nous avons pu avoir une vue d'ensemble sur les chiffres relatifs aux nombres d'employeurs, à l'emploi et à la masse salariale de 2015 à 2017 au sein du secteur de la construction en Belgique. Tout d'abord, ce secteur n'a pas échappé à la crise économique de 2008 à travers laquelle il a connu des années sombres. En effet, la crise a engendré une perte importante d'effectifs entre 2012 et 2015, à savoir 20.000 effectifs temps-plein. Les années suivantes, le volume d'activité et le nombre d'employeurs ont augmenté et ont ainsi permis au secteur de pallier à la perte d'effectifs subie précédemment. Nous constatons une stabilité de l'année 2016 à 2017 en termes du nombre d'ouvriers. Pour ce qui a trait aux chiffres relatifs à la main-d'œuvre étrangère, ceux-ci ont augmenté entre 2016 et 2017, mais cette augmentation est bien plus faible que celle qui a eu lieu entre 2015 et 2016. En effet, à cette époque nous parlions énormément du phénomène du dumping social qui sera abordé dans les chapitres suivants. Un tableau qui reprend les données chiffrées ci-dessus se trouve en annexe 2 à la page 78.

Le tableau<sup>8</sup> n°1 ci-dessous confirme que la construction a un besoin important d'ouvriers. En effet, ces données nous permettent de constater une baisse du nombre moyen d'ouvriers en 2017. De plus, nous remarquons que le nombre de sorties d'ouvriers est plus élevé que le nombre des entrées. Ces sorties peuvent s'expliquer par le départ à la pension ou un taux de turn-over élevé.

<b>Entrées et sorties en moyenne du secteur de la construction</b>				
<b>Période</b>	Nombre moyen d'ouvriers	Sorties en moyenne	Entrées en moyenne	Différence
<b>2007 - 2011</b>	160.503	21.557	22.031	474
<b>2012 – 2015</b>	155.491	21.847	15.952	- 5.875
<b>2016 - 2017</b>	142.419	17.751	16.695	-1.057

*Tableau 1: les entrées et sorties en moyenne du secteur de la construction de 2007 à 2017*

<sup>6</sup> Source : Rapport annuel de 2017 publié par l'organisme Constructiv, 60p.

<sup>7</sup> Cet organisme sera décrit au point 1.2. de ce travail

<sup>8</sup> Source : Rapport annuel de 2017 publié par l'organisme Constructiv, p.10

Enfin, Le Forem publie chaque année un rapport intitulé « Métiers en tension de recrutement en Wallonie » qui reprend une liste des métiers critiques ou en pénurie dans la Wallonie. Dans les premières pages de leur rapport, ils distinguent les fonctions critiques et en pénurie<sup>9</sup>. D'un point de vue qualitatif, Le Forem parle de fonctions critiques « lorsqu'une mise en relation entre le poste à pourvoir et le candidat ne se fait ni dans le délai souhaité, ni sans difficulté de recrutement. Les conditions de travail, les aspects qualitatifs (diplôme requis, expérience nécessaire, langues à maîtriser, etc.) ou des problèmes de mobilité peuvent expliquer les difficultés de recrutement ». D'un point de vue quantitatif, « parmi les fonctions critiques, est considéré comme pénurie un métier pour lequel la réserve de main-d'œuvre inscrite au Forem (les demandeurs d'emploi inoccupés) est insuffisante pour satisfaire l'ensemble des opportunités d'emploi connues du Forem ».

Afin d'avoir une vision plus claire des métiers de la construction répertoriés dans le rapport annuel du Forem, nous les avons illustrés sous forme d'un tableau en distinguant ceux qui sont considérés comme fonction critique ou en pénurie<sup>10</sup>.

<b>Intitulé du métier</b>	<b>Métiers en pénurie (quantitative)</b>	<b>Métiers critiques (qualitative)</b>
Ouvrier-ère de voirie	X	
Poseur-euse de canalisations	X	
Bétonneur-euse		X
Cimentier-ière – façadier-ière	X	
Monteur-euse en structure bois		X
Charpentier-ière		X
Couvreur-euse	X	
Etancheur- euse		X
Installateur-trice électricien-ne	X	
Monteur-euse en sanitaire et chauffage		X
Monteur-euse en climatisation		X
Poseur-euse de fermetures menuisées		X
Monteur-euse de cloisons et/ou faux-plafonds		X
Chef-fe d'équipe dans la construction	X	

Tableau 2: réalisation personnelle basée sur le tableau qui reprend les métiers de la construction considérés comme étant en pénurie ou critique selon le rapport annuel du Forem (2018)

<sup>9</sup>Source : [https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391440192010/Rapport\\_metiers\\_en\\_tension\\_de\\_recrutement\\_en\\_wallonie\\_2018.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391440192010/Rapport_metiers_en_tension_de_recrutement_en_wallonie_2018.pdf), consulté le 4 juin 2019

<sup>10</sup> Source : [https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391440192010/Rapport\\_metiers\\_en\\_tension\\_de\\_recrutement\\_en\\_wallonie\\_2018.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391440192010/Rapport_metiers_en_tension_de_recrutement_en_wallonie_2018.pdf), consulté le 4 juin 2019

### 1.1.2. La commission paritaire 124 et ses avantages

Le secteur de la construction relève de la commission paritaire 124 pour les ouvriers. Celle-ci est considérée comme étant attrayante d'un point de vue financier puisqu'un ouvrier, en 2015, gagne mensuellement en moyenne 2.500 € brut<sup>11</sup>. À ce salaire attractif s'ajoutent des indemnités de déplacements et de mobilité, 12 jours de repos compensatoires, des timbres-fidélités et des timbres-intempéries, une assurance hospitalisation, des indemnités complémentaires de chômage, etc. Tous ces avantages sont approfondis de manière plus développée dans l'annexe n°3 page 78.

Suite à une indexation en juillet 2019, le tableau n°3 détaille la catégorie des ouvriers et le salaire brut<sup>12</sup> associé pour un régime de 40 heures semaine en fonction des compétences professionnelles. Les jeunes ouvriers qui suivent des formations en alternance (IFAPME et CEFA) sont également soumis à la commission paritaire 124.

Catégorie	Grade	Salaire brut (€)
<b>Catégorie I</b>	Manœuvre	14,573 €
<b>Catégorie IA</b>	1 <sup>er</sup> manœuvre	15,296 €
<b>Catégorie II</b>	Spécialisé	15,534 €
<b>Catégorie II A</b>	Spécialisé d'élite	16,309 €
<b>Catégorie III</b>	Qualifié 1 <sup>er</sup> échelon (Q1)	16,521 €
<b>Catégorie IV</b>	Qualifié 2 <sup>ème</sup> échelon (Q2)	17,536 €
<b>Chef d'équipe A</b>	Chef d'équipe A	18,173 €
<b>Chef d'équipe B</b>	Chef d'équipe B	19,290 €
<b>Contremaître</b>	Contremaître	21,043 €

Tableau 3: le régime salarial des ouvriers au sein de la CP 124

Ce secteur n'échappe pas au travail au noir. En effet, une partie des ouvriers travaillent après journée de façon illicite et non déclarée pour arrondir leurs fins de mois. Cependant, cette pratique engendre des conséquences qui peuvent nuire tant pour l'ouvrier que son client. L'absence de couverture sociale est l'une des conséquences du travail au noir et par laquelle le travailleur n'obtiendra ni chômage, ni pension et ni allocation de maladie-invalidité. De plus, le travailleur ne sera pas assuré contre les risques d'accident de travail et il se peut qu'il ne soit pas payé pour les travaux effectués. Pour ce qui a trait au client qui opte pour cette pratique illicite, il s'expose à des risques de condamnations et des amendes en cas de contrôle. Enfin, nous pouvons également souligner que le travail au noir nuit aux indépendants, car il s'agit d'une concurrence déloyale.

<sup>11</sup> Source : Fascicule de l'organisme Constructiv, (11/2017) « La construction, c'est bâtir ton futur... », p.13

<sup>12</sup> Source : [https://www.cgsfb.be/sites/default/files/aclvb/20190625\\_flash\\_xxx\\_cp\\_124\\_0.pdf](https://www.cgsfb.be/sites/default/files/aclvb/20190625_flash_xxx_cp_124_0.pdf), consulté le 24 juillet 2019

## 1.2. Les centres de formation dans le secteur de la construction

### - La Confédération de la construction<sup>13</sup> :

La Confédération de la construction a été fondée en 1946 et s'adresse à toutes les entreprises belges actives dans ce secteur. Elle joue un rôle de conseiller, d'informateur, de défenseur et de représentant tant pour les travailleurs que les employeurs. Celle-ci est structurée en trois Confédérations régionales (CCW : Confédération construction Wallonne ; CCB-C : Confédération construction Bruxelles-Capitale ; VCB : *Vlaamse Confederatie Bouw*) ; 15 Confédérations locales et 17 fédérations professionnelles.

### - Constructiv<sup>14</sup>:

Constructiv est une organisation qui a été créée sous la forme d'un fond de sécurité d'existence et qui est présidée par les partenaires sociaux de la construction. Les services offerts par Constructiv sont la formation et l'insertion, le bien-être et la sécurité au travail et enfin l'octroi d'avantages sociaux complémentaires, notamment le paiement d'un treizième mois et l'assurance hospitalisation. Récemment, dans l'intention d'aider les employeurs à faire face à la pénurie de main-d'œuvre, Constructiv a créé un guichet unique pour la formation des travailleurs de la CP 124 afin de faciliter la gestion des formations. Ce concept se dénomme Construfutur et incite les employeurs à former des ouvriers qualifiés.

### - Le Forem<sup>15</sup> :

Le Forem est le service public wallon de l'emploi et de la formation professionnelle. D'une part, il s'adresse aux demandeurs d'emploi en les accompagnant dans leurs recherches et/ou en les formant à un emploi. D'autre part, il conseille les entreprises sur le recrutement et leur propose des formations sur-mesure adaptées à la réalité. Le VDAB (*Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*) est chargé de l'emploi pour la Flandre, tandis que Bruxelles Formation et Actiris sont actifs pour la région bruxelloise et l'ADG (*L'Arbeitsamt der Deutschsprachigen Gemeinschaft*) pour la région germanophone.

### - Le CEFA<sup>16</sup> :

Le CEFA, Centre d'Éducation et de Formation en Alternance, propose aux jeunes entre 15 ans et 21 ans une formation générale qui s'accompagne d'un apprentissage pratique professionnel dans une entreprise. Il s'agit bien d'un enseignement secondaire pour les jeunes du 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> degré. La formation en alternance est composée de deux jours de cours par semaine et de trois jours de formation pratique en entreprise. En fin de formation, l'apprenant obtient un Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur.

---

<sup>13</sup> Source : <https://cms.confederationconstruction.be/Organisation>, consulté le 15 avril 2019

<sup>14</sup> Source : <http://www.constructiv.be/fr-BE/Andere/Over-Constructiv.aspx>, consulté le 15 avril 2019

<sup>15</sup> Source : <https://www.leforem.be/a-propos/le-forem-en-detail.html>, consulté le 15 avril 2019

<sup>16</sup> Source : <https://formations.siep.be/enseignement/cefa/cefa>, consulté le 15 avril 2019

- L'IFAPME<sup>17</sup> :

L'IFAPME, Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises, est un organisme d'intérêt public de la Région wallonne. Il propose des formations dans le cadre de l'alternance dans des secteurs variés. Il existe de multiples formations : la formation en alternance pour les jeunes à partir de 15 ans ; la formation de coordination et d'encadrement à partir 18 ans ; la formation chef d'entreprise dès 18 ans ; la formation alternée des demandeurs d'emploi qui se réalise en collaboration avec le Forem et les Centres de compétence. L'IFAPME propose également des formations continues pour les personnes qui souhaitent développer continuellement leurs compétences. En fin de formation, l'apprenant obtient un Certificat d'Apprentissage à l'IFAPME.

- Les écoles secondaires techniques et professionnelles :

En Belgique, il existe plusieurs types d'enseignement secondaire. Nous nous intéresserons seulement à l'enseignement technique de qualification et professionnel puisque ceux-ci forment les élèves à un métier technique, tel que la construction. L'enseignement technique de qualification permet à l'élève d'apprendre un métier et d'obtenir un certificat de qualification ainsi que son CESS s'il souhaite poursuivre des études supérieures. Quant à lui, l'enseignement professionnel destine uniquement l'élève à l'apprentissage d'une profession et ne délivre pas de CESS. Néanmoins, si l'élève le désire, il peut entamer une septième année pour obtenir celui-ci et poursuivre des études supérieures.

<b>Que retenir de la contextualisation ?</b>
--

- La construction représente un secteur important en Belgique. En effet, le nombre d'employeurs ne cesse de croître depuis 2015 ;
- Le nombre de sorties des effectifs dans ce secteur est plus important que le nombre d'entrées ;
- Certains métiers du secteur de la construction sont considérés comme étant des fonctions critiques, d'autres sont considérés comme étant en pénurie ;
- Ce secteur offre des avantages attrayants par rapport à d'autres secteurs pour compenser la pénibilité engendrée par les conditions de travail ;
- À l'heure actuelle, il existe plusieurs centres de formation en Belgique pour se former à un métier de la construction.

---

<sup>17</sup> Source : <http://www.ifapme.be/decouvrir-l-ifapme/un-institut-de-formation.html>, consulté le 15 avril 2019

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

---

Dans cet état de l'art, nous allons mettre à plat l'ensemble de nos matériaux scientifiques afin de saisir ce que nous apprend la littérature actuelle à l'égard de notre problématique. Cette revue de littérature sera scindée en deux parties. Une première partie décrira le contexte de pénurie de main-d'œuvre ainsi que les causes qui ont engendré cette problématique au sein du secteur de la construction. Ensuite, nous développerons, dans une seconde partie, les initiatives susceptibles d'être développées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre, principalement au sein du secteur de la construction.

### 2.1. Le contexte de pénurie du secteur de la construction

#### 2.1.1. La pénurie de main-d'œuvre

Pour commencer cette revue de littérature, il nous a semblé nécessaire de définir la notion de pénurie puisque celle-ci est au centre de nos recherches. Pour ce faire, nous nous sommes appuyée principalement sur les articles de Marc Zune qui s'est concentré sur cette problématique pendant plusieurs années.

Tout d'abord, la pénurie 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 : 301 cité par Zune, 2006 : 8). Masset et Zune (2012), dans un autre article sur le sujet, expliquent que la pénurie de main-d'œuvre peut être associée à de nombreux concepts tels que « difficultés de recrutement, métiers en tension, inadéquation entre formations et emploi » (Masset et Zune, 2012 : 1).

Bencherqui et al. (2009) ont réalisé une distinction entre la notion de difficultés de recrutement et de pénurie de main-d'œuvre. D'une part, la difficulté de recrutement est considérée comme « la situation rencontrée par une entreprise qui souhaite recruter sur un poste vacant, mais qui a des difficultés à pourvoir ce poste » (Bencherqui et al., 2009 : 4). D'autre part, la pénurie de main-d'œuvre, quant à elle, est présente « lorsque sur le marché du travail l'offre de travail n'est pas suffisante pour répondre à la demande de travail. Il peut y avoir une pénurie de main-d'œuvre pour des métiers (par exemple les conducteurs de bus), pour des secteurs (par exemple le bâtiment) ou pour des qualifications (par exemple les cadres de l'informatique) » (Bencherqui et al., 2009 : 4). Van Haeperen (2001 : 2) est du même avis puisqu'elle affirme que la pénurie est un phénomène généralisé, car celle-ci peut toucher des métiers, des secteurs, la main-d'œuvre qualifiée et la main-d'œuvre non qualifiée.

La notion de pénurie consiste donc « à produire des éléments de conceptualisation permettant d'objectiver « l'état » de telles situations, en distinguant des variables de cause (qualification, information, tendances conjoncturelles ou structurelles, etc.), de niveau d'analyse (national, territorial, organisationnel, etc.), de degrés de sévérité ou encore des effets des stratégies de correction des situations » (Green et al. 1998 ; Barnow et al. 1998 ; Richardson, 2005, cité par Masset et Zune, 2012 : 1). La pénurie peut amener une stratégie de dérégulation sociale puisqu'il s'agit d'« un ensemble de

ressentiments des employeurs quant à la qualité et aux exigences de la main-d'œuvre disponible, et quant aux règles de fonctionnement des institutions qui encadrent le marché du travail » (Masset et Zune, 2012 : 2).

D'ailleurs, nous avons trouvé intéressant de nous arrêter un moment sur l'article de Dubois et Pelletier qui porte sur le recrutement du personnel, car ils ont identifié trois défis sur le marché de l'emploi auxquels les entreprises doivent faire face en termes de recrutement (2011: 6). Le premier, le défi de la pénurie de main-d'œuvre, apparaît lorsque des entreprises recherchent un grand nombre de personnes qui ne disposent pas de qualifications professionnelles particulières. Le second est le défi de la pénurie des compétences dans lequel, en revanche, les entreprises recherchent des candidats qui ont des qualifications professionnelles particulières. Enfin, le troisième engendre une concurrence accrue entre les employeurs, car il s'agit du défi de la rareté des compétences. Les candidats recherchés disposent de compétences rares, très spécialisées qui s'accompagnent de plusieurs années d'expérience.

En outre, les situations de pénuries naissent plus particulièrement de problèmes internes à l'égard des employeurs et des secteurs plutôt que de problèmes externes liés au fonctionnement du marché du travail. En effet, « la source des difficultés de recrutement provenait essentiellement de problématiques de conditions de travail et d'emploi, d'images négatives, et du manque de travailleurs (...) » (Masset et Zune, 2012 : 4). Par ailleurs, « 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 d'activité important de recrutement » (Zune, 2014 : 9).

Enfin, la situation de pénurie peut être appréhendée selon deux récits d'action publique opposés. Le premier perçoit la pénurie comme « un symptôme » de dysfonctionnements internes aux marchés du travail. Les causes de ces dysfonctionnements sont nombreuses. Parmi elles, on constate une exigence d'un niveau de compétence trop élevé de la part des entreprises, des conditions défavorables de travail et d'emploi, des segmentations internes et une flexibilité susceptible de faire apparaître un sentiment de pénurie. Afin de répondre à ces problèmes, de multiples solutions demeurent comme l'imposition d'une régulation du marché du travail, la mise en place de formations qualifiantes et un accompagnement dans l'insertion. Le deuxième récit, quant à lui, considère la pénurie comme « un problème », car il existe une négligence des besoins de l'entreprise. Pour pallier à ces problèmes, la crédibilité des informations concernant les emplois vacants semble nécessaire ainsi que l'orientation des demandeurs d'emploi vers des formations spécifiques pour répondre aux besoins des employeurs (Masset et Zune, 2012 : 5).

### 2.1.2. La main-d'œuvre qualifiée

Puisque notre recherche aborde le concept de main-d'œuvre qualifiée, il paraît opportun d'en étudier le terme selon la littérature : « La main-d'œuvre faiblement ou non qualifiée peut être remplacée et trouvée relativement facilement, tandis que la main-d'œuvre qualifiée exige des connaissances que l'on ne peut avoir sans investissement préalable. 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 et Thomas, 2005 : 1-2).

Dejoux et Thevenet (2015) exprime que la qualification est issue d'un diplôme ou d'une formation et « correspond à un niveau de savoir-faire d'un individu dans l'exercice de son emploi » (2015 : 79). Néanmoins, selon Misset (2013), il apparaît une distinction entre le critère de l'ancienneté et celui du diplôme. « Le diplôme est un critère relativement récent dans la détermination de la qualification ouvrière (Prost, 1981 ; Charlot et Figeat, 1985), la définition des ouvriers, qu'elle soit donnée par des représentants de la direction ou par les ouvriers eux-mêmes, repose actuellement fortement sur la possession d'un diplôme » (Misset, 2013 : 33). Toutefois, les ouvriers, quant à eux, soulignent le critère de l'ancienneté et de l'expérience comme qualification au travail. « Du point de vue des ouvriers, l'ancienneté est donc la seule véritable manière d'objectiver l'expérience acquise dans le travail » (Misset, 2013 : 33).

### 2.1.3. Le dumping social

Dans un contexte de mondialisation, le dumping social s'est manifesté afin de permettre aux entreprises de rester compétitives sur un marché international. En décembre 1996 apparaît une Directive du Parlement et du Conseil Européen concernant le détachement de travailleurs. À travers cette Directive, les employeurs peuvent détacher temporairement un travailleur en bénéficiant de certaines conditions de travail du pays hôte<sup>18</sup>. Cependant, des abus quant à cette pratique ont eu lieu et ont entraîné des conditions de travail misérables pour les travailleurs détachés.

Le secteur de la construction, comme bien d'autres secteurs, n'a pas échappé à ce phénomène. Le dumping social est défini par Defosse (2014) comme étant « une forme de concurrence déloyale consistant en l'exploitation, par un opérateur économique, d'une divergence entre une ou plusieurs règles de droit social des États membres de l'Union afin d'en tirer un avantage économique. L'existence d'une telle divergence peut être le résultat d'une politique délibérée d'un État membre destinée à asseoir, ou renforcer, sa position concurrentielle au sein du marché intérieur (que ce soit à travers la définition du niveau de protection garanti par la règle ou la mise en œuvre des contrôles destinés à assurer la bonne application de la règle) » (2014 : 30). Dans le même ordre d'idées,

---

<sup>18</sup> Le Conseil Economique, Social et Environnemental de Wallonie, 2014, « Relatif au dumping social : le cas du secteur de la construction », <https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/avis/1193.pdf>, consulté le 16 mars 2019

un article plus récent rédigé par Ricci (2019) a caractérisé le dumping social par « *a downward competition on the worker's conditions aimed at reducing labour costs* » (Ricci, 2019 : 162).

## 2.2. Les initiatives susceptibles d'être développées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre

### 2.2.1. La marque employeur et l'attractivité

#### 2.2.1.1. Les définitions de la marque employeur et de l'attractivité

Après avoir défini les notions de pénurie, de main-d'œuvre qualifiée et de dumping social en vue de cerner le contexte dans lequel notre étude s'inscrit, nous allons dès à présent parler des notions d'attractivité et de marque employeur qui permettent d'attirer et de fidéliser les candidats. En effet, face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la construction et aux difficultés de recrutement qu'éprouvent les employeurs, « les salariés qualifiés ont pris conscience de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes entreprises » (Peretti et Swalhi, 2007 : 278, cité par Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018 : 98). C'est pourquoi les employeurs doivent se montrer créatifs en vue d'attirer les travailleurs potentiels.

La littérature précise que ces deux concepts sont distincts (Maclouf et Belvaux, 2015 : 45). Toutefois, les notions d'attractivité et de marque employeur peuvent être confondues dans des recherches (Berthon et al., 2005, cité par Maclouf et Belvaux, 2015 : 45).

Premièrement, nous allons définir le concept d'attractivité: « *We define 'employer attractiveness' as the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organisation* » (Berthon et al. 2005 cité par Maclouf et Belvaux, 2015 : 46). Pour compléter cette première définition, nous pouvons ajouter que l'attractivité représente pour les candidats « l'intention de candidater ou d'accepter des offres potentielles de la part d'un employeur particulier » (Benraiss-Noailles et Viot, 2017 : 95). Malgré le fait que l'attractivité soit distincte de la marque employeur, ces deux notions s'accordent puisque l'attractivité « est un élément essentiel central de la ME<sup>19</sup> » (Cable et Turban, 2003, cité par Benraiss-Noailles et Viot, 2017 : 95).

Deuxièmement, le concept de marque employeur, repris sous le terme anglo-saxon d' *employer brand*, a été défini par Ambler et Barrow (1996) comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 64). Pour étayer cette définition, Ambler et Barrow (1996) expliquent que les avantages fonctionnels sont les intérêts du travail et les opportunités de développement ; les avantages économiques ont trait aux récompenses monétaire et/ou matérielle et les avantages psychologiques constituent un sentiment d'appartenance, de contrôle et d'objectif (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 74).

---

<sup>19</sup> « ME » signifie marque employeur

#### 2.2.1.2. L'échelle de mesure de Berthon et al. (2005)

Comme nous l'avons mentionné précédemment, Ambler et Barrow (1996) sont partis de trois dimensions théoriques : les avantages fonctionnels, théoriques et psychologiques. Pour mesurer la marque employeur et ainsi rendre compte des avantages pour un candidat de travailler dans une organisation, Berthon et al. (2005) ont créé la première échelle de mesure de la marque employeur qui utilise cinq dimensions (Benraiss-Noailles et Viot, 2015 : 96).

- (a) La première est la valeur d'attrait du travail (*Interest Value*), en d'autres mots, il s'agit de l'intérêt du travail dans un environnement de travail enrichissant dont les pratiques sont novatrices et font appel à la créativité.
- (b) La seconde concerne la valeur sociale (*Social Value*) qui prône une ambiance de travail agréable et l'esprit d'équipe.
- (c) La troisième est la valeur économique (*Economic Value*). Par ce terme, nous entendons la rémunération, les primes, les promotions ainsi que la sécurité d'emploi.
- (d) La quatrième dimension constitue la valeur de développement (*Development Value*) et correspond aux opportunités de carrière et de formation.
- (e) Enfin, la cinquième et dernière a trait à la valeur de transmission (*Application Value*) et « représente les opportunités d'appliquer les connaissances apprises et de les transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 65).

#### 2.2.1.3. Les attributs instrumentaux et symboliques

Afin de compléter les informations précédentes, nous avons trouvé intéressant de considérer l'apport des travaux de Lievens et Highhouse (2003) sur les attributs instrumentaux et symboliques dans la marque employeur. Ceux-ci proviennent de catégories utilisées en marketing et permettent à la marque employeur de se différencier.

Les candidats peuvent donc être attirés par des attributs instrumentaux: « *instrumental attributes describe the job/organization in terms of objective, concrete, and factual attributes that a job/an organization either has or does not have* » (Lievens et Highhouse, 2003: 80). Il s'agit de la rémunération, des carrières, des horaires et de la zone géographique. Toutefois, pour se différencier de ses concurrents, un employeur devra utiliser ses attributs symboliques qui « *describe the job/organization in terms of subjective and intangible attribute* » (Lievens et Highhouse, 2003 : 81). En d'autres mots, les attributs symboliques permettent aux candidats de maintenir leur identité et exprimer leur personnalité et croyances.

Par le biais de ces attributs, les candidats reçoivent des informations à l'égard de l'entreprise qui lui permettent de l'identifier. Ainsi, ils vont pouvoir se faire une idée de la responsabilité de l'entreprise, son honnêteté et sa sécurité.

#### 2.2.1.4. *Les pratiques destinées à créer et valoriser la marque employeur*

Un processus de trois étapes donne lieu à la construction de la marque employeur : la première étape aide l'entreprise à identifier et à développer la valeur spécifique qu'elle offre à ses employés actuels et potentiels. À travers la seconde étape, l'entreprise communique sa valeur spécifique auprès de ses cibles et de ses collaborateurs. Enfin, lors de la troisième étape, l'entreprise doit respecter la valeur spécifique qu'elle a communiquée lors de la deuxième étape en agissant en conséquence à celle-ci afin de retenir ses collaborateurs (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 65).

Les auteurs Ambler et Barrow (1996) soulignent que la marque employeur doit assurer une cohérence interne et externe à propos des valeurs de l'entreprise et des discours tenus, notamment en termes de rétention. « Une marque employeur unique et distinctive se construirait ainsi à partir des forces de l'entreprise, inhérentes à sa culture (Gaddam, 2008, Mandhanya et Shah, 2010) définie comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 : 158). Nous pouvons dès lors affirmer qu'il est nécessaire d'avoir une culture organisationnelle forte afin de construire une marque employeur externe et interne cohérente.

Par ailleurs, des pratiques RH en accord avec les ambitions diffusées par l'organisation permettront également de construire la marque employeur. En effet, « les organisations devraient également se baser sur leurs pratiques RH, perçues par les individus comme les principaux signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur » (App, Merk et Büttgen, 2012 ; Goldberg et Allen, 2008, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 : 158). Par pratiques RH, nous entendons la formation, la gestion des carrières, la rémunération, l'évolution professionnelle, la reconnaissance et le contenu du travail (Charbonnier-Voirin et Lissillour, 2018 : 101). Le processus de recrutement est d'ailleurs une phase très importante dans le cadre de la marque employeur, car le recruteur doit, encore une fois, assurer que son discours soit cohérent avec les valeurs diffusées par l'entreprise.

La littérature précise l'importance de l'utilisation des activités marketing afin de développer et de communiquer sa marque employeur. Ceux-ci ont été identifiés au nombre de trois par Collins et Steven (2002) : « (1) la publicité faite sur l'entreprise par des tiers (dans les journaux, sur internet, à la télévision), (2) la communication institutionnelle créée et diffusée par l'entreprise (au travers de son site, des réseaux sociaux, de son journal interne, de ses brochures, de ses annonces d'emploi par exemple) et (3) le bouche-à-oreille positif » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 67).

La première activité de marketing représente les méthodes traditionnelles qui permettent à l'entreprise de se faire connaître à l'extérieur. Cependant, celles-ci constituent un coût que toutes les organisations ne peuvent pas toujours s'offrir.

La deuxième activité comprend, entre autres, les réseaux sociaux. Il est prouvé que, de nos jours, les réseaux sociaux s'adressent également aux demandeurs d'emploi et plus seulement à des internautes connectés (Lessard, 2015 : 103). En effet, les médias sociaux ont pris une place importante dans la société, c'est la raison pour laquelle les entreprises doivent communiquer également leur marque employeur à travers cet outil de communication qui touche un large public. De plus, « les études le confirment (Minchington, 2014), les médias sociaux représentent le canal de communication le plus utilisé par les entreprises pour assurer la diffusion de leur marque employeur » (Lessard, 2015 : 101). Un tel engouement pour les réseaux sociaux peut s'expliquer par le fait que ceux-ci ne représentent aucun coût financier et qu'ils sont simples d'utilisation. Néanmoins, outre la diffusion d'offres d'emploi sur les réseaux sociaux, ceux-ci sont également utilisés « comme des outils de contact au service de la marque employeur (sur des thématiques RH globales ou particulières : actualités RH ou alternance par exemple) avec différents objectifs : animer des communautés, améliorer la visibilité de leurs actions, faire témoigner les collaborateurs » (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 : 159).

Enfin, la dernière activité de marketing mentionnée ci-dessus a trait au bouche-à-oreille. Celui-ci a été défini comme étant : « le processus par lequel les managers et les collaborateurs communiquent des informations et des opinions sur l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci » (Keeling, McGoldrick et Sadhu, 2013, cité par Charbonnier-Voirin, Poujol et Vignolles, 2017 : 19). Les collaborateurs d'une entreprise sont, en effet, les premiers ambassadeurs de celle-ci. En diffusant sa marque employeur à l'extérieur, « ils déterminent notamment la crédibilité des messages communiqués par l'entreprise » (Berthon et al., 2005 cité par Charbonnier-Voirin, Poujol et Vignolles, 2017 : 20). Les avis des collaborateurs sur leurs entreprises, malgré leur côté informel, sont donc privilégiés avant la communication institutionnelle.

#### *2.2.1.5. Les conséquences de la marque employeur*

Nous avons vu précédemment que la marque employeur influence tant les candidats (en externe) que ses collaborateurs (en interne). Dans un premier temps, nous allons nous concentrer sur les conséquences externes de la marque employeur et ensuite sur les conséquences internes de celle-ci.

La première conséquence externe de la marque employeur est l'intention et la décision de candidater auprès d'une entreprise. En effet, la marque employeur renforce l'attractivité organisationnelle de l'entreprise et tend à présenter l'entreprise comme un lieu de travail agréable et désirable. Par conséquent, la marque employeur externe permet « d'assurer à long terme un flux continu de candidats de qualité » (Gaddam, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Roy, 2008, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 69). La seconde conséquence externe est la conception d'un contrat psychologique avant même le recrutement. Il semblerait que « la marque employeur crée des attentes chez les candidats vis-à-vis de l'organisation et du travail, avant même leur intégration dans l'entreprise » (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Ewing et al., 2002 ; Moroko et Uncles, 2008 ; Roy, 2008, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 69-70 ).

Lors de la diffusion de la marque employeur à travers les canaux détaillés dans le point précédent, les entreprises diffusent de multiples informations sur les pratiques RH, le contenu et l'environnement de travail que perçoivent les candidats. Toutes ces informations peuvent créer des attentes auprès des candidats vis-à-vis d'un futur employeur.

En ce qui concerne les conséquences internes de la marque employeur envers ses collaborateurs, celles-ci sont plus nombreuses. La première concerne la fidélité des collaborateurs. De cette façon, les entreprises peuvent atténuer les coûts engendrés par le turn-over et les processus de recrutement. L'implication des collaborateurs, la satisfaction au travail et la motivation sont également des conséquences positives de la marque employeur à l'égard des collaborateurs si l'employeur a respecté une cohérence entre les propos diffusés et ses actes. Effectivement, si l'employeur ne respecte pas cette cohérence, celle-ci peut alors être perçue comme étant toxique et par conséquent engendrer des départs et une démotivation de la part des collaborateurs (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 71). C'est pourquoi la relation entre le collaborateur et l'entreprise doit s'inscrire dans une relation de confiance à long terme.

#### *2.2.1.6. Les variables intermédiaires*

Dans le concept de la marque employeur, nous pouvons retrouver d'autres variables qui occupent un rôle modérateur : il s'agit des variables individuelles et organisationnelles.

En ce qui a trait aux variables individuelles, l'attraction auprès d'un employeur serait davantage renforcée si les valeurs de cet employeur étaient semblables aux valeurs personnelles du candidat. Ensuite, l'expérience professionnelle joue également un rôle dans l'intention de candidater auprès d'un employeur. En effet, « les candidats ayant une précédente expérience seraient par exemple plus enclins à candidater dans des organisations leur offrant plus de responsabilités et d'autonomie » (Collins et Steven, 2002 ; Cable et Turban, 2001, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 72). Enfin, nous pouvons ajouter selon la littérature que les attentes professionnelles d'un candidat peuvent influencer les attributs communiqués par la marque employeur. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 72).

Au sujet des variables organisationnelles, la première caractéristique qui est perçue par les candidats est celle de la taille de l'entreprise. Celle-ci « constituerait un facteur important d'attractivité » (Lievens et al., 2001, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 72). Les variables telles que la structure, la notoriété et la réputation affichent également une importance dans la marque employeur. En effet, une entreprise qui dispose d'une plus grande notoriété devrait attirer plus de candidatures qu'une entreprise dont la réputation est moins favorable. Enfin, la dernière variable organisationnelle est celle de l'état du marché. Effectivement, lorsque nous sommes dans des contextes de pénurie ou de forte concurrence, les entreprises doivent se démarquer par leur marque employeur afin d'attirer des candidats (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 73).

Pour conclure et synthétiser cette section sur l'attractivité et la marque employeur, nous pouvons avancer qu'une marque employeur positive inspire l'intention de candidater et influence le contrat psychologique. De plus, la marque employeur est animée par plusieurs facteurs tels que le marketing, la culture organisationnelle et les GRH. Par conséquent, les entreprises doivent travailler sur leur marque employeur afin de garantir la fidélité, la satisfaction, la motivation et l'implication des candidats au sein de l'organisation.

### 2.2.2. L'image métier

Un autre concept que nous allons aborder dans cet état de l'art est celui de l'image métier. En effet, dans un contexte où les entreprises éprouvent des difficultés de recrutement, nous pouvons nous interroger sur la représentation du métier auprès des individus.

Brillet et Gavaille (2016) ont exploré la problématique de l'image métier. Ils la définissent comme étant « une présentation 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 et Gavaille, 2016 : 58). Afin de réaliser son choix professionnel, l'individu va comparer son image de soi avec les perceptions qu'il a du métier. Brillet et Gavaille ont, lors de leur enquête (2016 : 62), démontré trois éléments dans le processus de l'image métier, à savoir : les antécédents, les dimensions et les conséquences de l'image métier.

En premier lieu, les antécédents permettent à l'individu de construire l'image du métier. Ceux-ci sont au nombre de quatre : la formation liée à l'exercice du métier (l'influence des enseignants, la durée, la réputation, etc.) ; l'influence sociale de l'individu (la famille, les amis, les médias, etc.); l'environnement du métier (lieu d'exercice du métier, région, secteur d'activité, etc.) ; et enfin le contenu du métier (la rémunération, les horaires, les conditions de travail, nature de l'activité, etc.) (Brillet et Gavaille, 2016 : 63).

En deuxième lieu, les dimensions de l'image métier sont « l'ensemble des représentations associées au métier par l'individu et la façon dont il le caractérise » (Brillet et Gavaille, 2016 : 64). Les six dimensions sont l'accomplissement (contenu et utilité du métier) ; la rétribution (rémunération, l'évolution), les risques (physiques et psychiques), la responsabilité, l'équilibre vie personnelle et professionnelle et enfin le relationnel (lien social) (Brillet et Gavaille, 2016 : 64).

En dernier lieu, les conséquences de l'image métier sur les comportements des individus influencent l'attractivité perçue par les individus envers un métier avant de l'exercer et la fidélité dont fait preuve les individus selon leur satisfaction et la similitude entre l'image du métier et l'image de soi (Brillet et Gavaille, 2016 : 65).

### 2.2.3. La formation en alternance

La formation en alternance est l'une des solutions pour pallier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, par le biais de celle-ci, l'entreprise peut former sa main-d'œuvre qualifiée en accord avec ses valeurs et sa manière de travailler. Le 1er juillet 2015, les nouvelles définitions de la formation en alternance et de l'apprenti sont entrées en vigueur. Concernant la définition de la formation en alternance, celle-ci doit être composée de six conditions : (1) La formation en alternance doit s'effectuer au sein d'un milieu professionnel et sous la responsabilité d'un établissement d'enseignement ou de formation afin d'exécuter un seul plan de formation. (2) Une qualification professionnelle doit être acquise au terme de la formation. (3) L'apprenti doit effectuer au moins 20h de travail par semaine en milieu professionnel. (4) Les jeunes qui sont soumis à l'obligation scolaire à temps partiel doivent effectuer au moins 240 heures de cours dans un établissement d'enseignement ou de formation. En revanche, les jeunes qui ne sont plus soumis à l'obligation scolaire doivent effectuer au moins 150 heures sur une base annuelle. (5) Un contrat est contracté entre le jeune et l'employeur pour garantir une couverture. (6) Le jeune est rémunéré pour le travail fourni (Pottier, 2015 : 7). Le terme « apprenti », quant à lui, est défini « comme étant toute personne qui, dans le cadre d'une formation en alternance, est liée à un employeur par un contrat » (Pottier, 2015 : 6).

L'auteure indique dans son ouvrage que, depuis le 1er septembre 2015, tous les jeunes qui répondent à la définition de la formation en alternance mentionnée ci-dessus vont bénéficier d'un statut social identique. En effet, nous ne parlons plus de convention d'insertion socioprofessionnelle ou de contrat d'apprentissage de l'IFAPME ou de EFP<sup>20</sup>, mais de contrat commun d'alternance. Ainsi, ce nouveau contrat permet une uniformisation des trois formations, à savoir : CEFA, IFAPME et EFP. Le contrat commun d'alternance est défini « comme étant un contrat par lequel l'entreprise s'engage à donner à l'apprenant en alternance une formation pratique en entreprise et par lequel l'apprenant s'oblige à apprendre sous autorité et avec une rétribution des compétences pratiques en entreprise et suivre la formation nécessaire auprès d'un opérateur de formation » (Pottier, 2015 : 25). Le champ d'application vise alors les jeunes âgés entre 15 et 25 ans. En revanche, les conventions de stage (scolaire) ainsi que les formations individuelles en entreprises (PFI : plan formation insertion et FPI : formation professionnelle individuelle) ne rentrent pas dans l'application du contrat de formation en alternance (Pottier, 2015 : 9).

Dans le cadre de cette formation, le jeune sera sous l'autorité d'un tuteur qui lui transmettra un savoir, savoir-faire et savoir-être et qui l'intégrera dans son équipe. Pour être tuteur au sein d'une entreprise, la personne doit : soit prouver cinq années d'expérience dans le métier ou détenir une attestation de formation en tutorat ; soit être en possession d'un certificat pédagogique ou un diplôme ;

---

<sup>20</sup> L'EFP est un centre de formation en alternance PME à Bruxelles

ou alors être détenteur d'un titre de validation de compétences en tant que tuteur délivré par un centre agréé (Pottier, 2015 : 26).

Enfin, les apprentis sont considérés comme des travailleurs ordinaires et sont donc partiellement soumis à la loi ONSS s'ils ont contracté un contrat qui répond aux six critères des formations en alternance. En d'autres mots, ils cotisent pour les vacances annuelles, les accidents du travail et les maladies professionnelles (Pottier, 2015 : 12). Ils bénéficient également d'un droit aux allocations en cas de chômage temporaire et aux repos compensatoires (Pottier, 2015 : 15). Pour ce qui a trait à la rémunération perçue par l'apprenant, chaque formation en alternance est découpée en 3 niveaux de compétences professionnelles A, B et C. Tous les apprenants débutent leur parcours par le niveau A. Une évolution permet le passage d'un niveau à l'autre. Depuis le 1er septembre 2018, les montants sont : pour un apprenant au niveau A : 270,94€ (bruts)/mois (soit 17% du RMMM); pour un apprenant au niveau B : 382,51 € (bruts)/mois (soit 24% du RMMM); et pour un apprenant au niveau C : 510,02 € (bruts)/mois (soit 32% du RMMM). Au terme de sa formation et après l'obtention de sa qualification, l'apprenant reçoit une prime d'un montant de 750 euros par la Wallonie<sup>21</sup>.

Nous nous sommes arrêtée un instant sur les modèles de la formation en alternance en Suisse et en Allemagne. En effet, ces deux modèles sont caractérisés par un faible taux de chômage chez les jeunes et un système de formations professionnelles duales composé d'une formation théorique et une formation pratique en entreprise (Lamamra et Moreau, 2016 : 8-9). Concernant la Suisse, l'objectif de la formation professionnelle est double puisqu'il s'agit de former une main-d'œuvre qualifiée et de maintenir la paix sociale, c'est-à-dire « sans stratification sociale, sans antagonismes et sans classes » (Lamamra et Moreau, 2016 : 9). Ce pays a également mis en place des réseaux d'entreprises formatrices (Leemann, Rin et Imdorf, 2016 : 141) afin de lutter contre la réticence des employeurs à investir dans l'apprentissage (Lamamra et Moreau, 2016 : 13). Ce nouveau concept permet aux apprentis de changer d'entreprise formatrice durant leur période d'apprentissage. De cette manière, cette pratique a comme objectifs de « permettre une qualification plus large des apprentis, créer de nouvelles places d'apprentissage, garantir un recrutement et un accompagnement professionnel conformes aux objectifs de formation, favoriser l'intégration des jeunes socialement défavorisés et offrir des places d'apprentissage attractives » (Walther et Renold, 2005 ; Hoeckel et al., 2009, p. 40 ; Drinkhut et Schlottau, 2003, p. 31 ; cité par Leemann, Rin et Imdorf, 2016 : 141). Pour ce qui a trait à la réussite de l'apprentissage en Allemagne, celle-ci repose sur un investissement conséquent de la part des employeurs et une transition plus rapide vers l'emploi des apprentis (Brébion, 2019 : 102). Le modèle allemand repose sur le volontariat qui permet à une entreprise de former ou non des apprentis (Pfeifer, Schonfeld et Wenzelmann, 2019 : 30). De plus, contrairement à la Belgique, la tradition et la responsabilité sociale en Allemagne sont des motivations importantes pour la formation. Si « la tradition

---

<sup>21</sup>Source : <http://www.ifapme.be/formations-a-un-metier/formations/formation-apprentissage/droits-et-obligations.html>, consulté le 22 février 2019

de formation en entreprise n'existe pas par définition ou que l'éducation est considérée comme une responsabilité publique et/ou individuelle, les entreprises ne s'estiment pas responsables de l'investissement dans la formation » (Pfeifer, Schonfeld et Wenzelmann, 2019 : 49).

En outre, les motivations des employeurs à privilégier la formation en alternance constituent des raisons liées à la production et à l'investissement. Effectivement, concernant la production, les employeurs, par le biais de ces formations, peuvent profiter d'une main-d'œuvre bon marché durant toute la formation. Ensuite, pour ce qui a trait aux raisons d'investissement, les employeurs peuvent transmettre aux apprentis un attachement à l'entreprise en favorisant une relation à long terme dans l'entreprise (Leemann, Rin et Imdorf, 2016 : 143). Mais ce n'est pas tout, car des employeurs souhaitent investir dans les formations en alternance dans l'intention de diffuser une image positive de l'entreprise en termes de conditions de travail et parce que cette pratique fait partie de leur tradition (Pfeifer, Schonfeld et Wenzelmann, 2019 : 32 à 43). Par ailleurs, il a également été constaté par ces mêmes auteurs que les grandes entreprises privilégient la formation en alternance des jeunes afin de créer une main-d'œuvre qualifiée pour le futur, contrairement aux petites entreprises qui ont moins de postes à pouvoir (2019 : 39).

#### 2.2.4. La formation professionnelle

La formation professionnelle permet aux travailleurs d'acquérir de nouveaux savoirs, savoir-faire et savoir-être propres à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle définie au sein d'une organisation. Cette notion a été développée par le programme européen Leonardo et a été adoptée par le Conseil de l'éducation et de la formation en Communauté française, il s'agit de « toute formation professionnelle entreprise par un travailleur – personne exerçant ou non un emploi ayant des liens avec le marché du travail, y compris les travailleurs indépendants – dans la communauté au cours de sa vie active » (Monville et Léonard, 2008 : 5 et 6).

Face à un monde qui est en constante évolution, il ne suffit plus d'apprendre un métier sur les bancs de l'école. En effet, les entreprises doivent proposer à leurs collaborateurs une formation en continu pour développer leurs compétences et ainsi maintenir leur employabilité (Chaminade, 2017 : 16). De plus, le recours aux formations peut s'expliquer également comme une réponse à une pénurie de main-d'œuvre : « certains secteurs connaissent d'importantes pénuries de main-d'œuvre pour des raisons de qualification et doivent mettre en place des programmes de formation pour combler ces fonctions critiques » (Monville et Léonard, 2008 : 53).

Nous avons trouvé intéressant de nous arrêter un moment sur l'étude menée par Gegenfurtner et al. (2016) qui nous indique que les entreprises devraient laisser davantage le choix aux participants de s'inscrire aux formations. De cette manière, l'étude a démontré que la participation volontaire à la formation renforcerait la motivation des participants et l'utilisation des acquis lors de celle-ci dans la vie professionnelle des travailleurs. Dès lors, il est important de privilégier une politique de participation

volontaire aux formations dans les entreprises. Toutefois, les auteurs spécifient que les programmes de formation sur base volontaire peuvent être proposés si cela est possible et souhaitable sur le plan organisationnel de l'entreprise.

D'un point de vue législatif, la loi du 5 mars 2017 concernant le travail faisable et maniable est entrée en vigueur le 1er février 2017. Cette loi prévoit un nouvel objectif interprofessionnel<sup>22</sup> de cinq jours de formation en moyenne par équivalent temps plein et par an. L'objectif est d'accorder une nouvelle importance à la formation pour que le développement des compétences du travailleur lui permette de se sentir valorisé dans sa fonction. De plus, devenant attractif, il peut ainsi prolonger la durée de sa carrière professionnelle.

La formation peut se réaliser en interne ou par un organisme externe. La formation interne s'appuie sur les compétences de travailleurs experts qui ont des connaissances accrues dans un domaine. Cet apprentissage en interne permet à un travailleur plus novice de bénéficier de l'apprentissage de savoir-faire, mais également celui de la culture d'entreprise. Ce processus permet aussi de valoriser la personne experte dans le domaine en favorisant son implication dans la mise en place de formations.

Dans le même ordre d'idées, Nkomo et Thwala ont rédigé un article en 2016 sur le thème du mentorat et de la rétention des employés au sein du secteur de la construction. Même si le public cible de cet article n'est pas le même que celui de notre étude, nous pouvons nous inspirer de leurs recommandations. Face à l'évolution démographique de la main d'œuvre, un recrutement de plus en plus compétitif et des problèmes de rétention d'employés, les employeurs doivent évoluer dans leurs méthodes afin de conserver leur personnel pour maintenir la croissance de leur entreprise (Nkomo et Thwala, 2016 : 305). Le mentorat est défini comme étant « *Mentoring is a process in which one person (mentor) is responsible for overseeing the career and development of another person [mentee] outside the normal manager/subordinate relationship in an organization. A mentor is someone who is concerned with a person's life's work in a workplace and helps her/him become what that she/he aspires to be through career, education and psychological support* » (2016: 306). Les avantages du mentorat permettent aux employeurs de renforcer l'engagement des seniors dans l'entreprise et par conséquent, réduire les coûts de recrutement dans l'organisation. Cette pratique facilite également le transfert de connaissances de personnes qui vont prendre leur retraite à des plus jeunes. Et enfin, le mentorat aide les employés à acquérir de nouvelles connaissances et compétences (2016: 309).

Néanmoins, il est également important que l'entreprise mette en place des formations organisées par le biais d'organismes externes tels que des centres de formation professionnelle ou un établissement d'enseignement afin de s'ouvrir aux nouvelles pratiques et techniques des métiers. Le Forem a, entre autres, créé plusieurs de ces centres. Il est important que ces centres soient agréés pour pouvoir

---

<sup>22</sup> Source : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45772>, consulté le 27 mars 2019

bénéficiaire de certains avantages. D'après Benardi et Vandenberghe (2018), les organismes externes de formation doivent rendre la formation unique et pour ce faire, ils doivent être à l'écoute des besoins, impliquer les participants ainsi que les entreprises clientes pour cerner au mieux les attentes de chacun et construire un projet de formation sur mesure.

Sur le plan financier, la formation engendre un coût double pour l'entreprise qui doit payer l'organisme de formation ainsi que les travailleurs qui suivent la formation. Cependant, la Région wallonne accorde une aide financière aux entreprises afin de favoriser la mise en place des formations auprès de centres agréés. Il existe deux types de subsides : le chèque formation et le crédit adaptation. Le chèque formation<sup>23</sup> permet aux entreprises comptant moins de 250 travailleurs d'acquiescer, au prix de 15 euros, des chèques, d'une valeur de 30 euros pièce. Ces chèques formation visent toutes les formations générales ayant un lien avec le métier ou les compétences nécessaires pour le métier du travailleur. Le crédit adaptation<sup>24</sup>, quant à lui, concerne les formations spécifiques organisées par l'employeur pour ses travailleurs en vue de les maintenir à niveau ou de développer leurs compétences. Il est également important de préciser que le secteur de la construction a une particularité dans le cadre des formations hivernales. Pendant une période qui s'étend du 1er décembre au 31 mars, les ouvriers relevant de ce secteur peuvent être inscrits par leur employeur en chômage intempéries afin de suivre une formation qui a été programmée au préalable dans un centre agréé. Les ouvriers reçoivent alors une allocation de chômage de l'Office National de l'Emploi ainsi qu'une prime de 40 euros par jour de formation émanant de Constructiv.

Toutefois, Dubar (2015) exprime dans son ouvrage que la formation professionnelle continue peut donner naissance à des inégalités entre les travailleurs. En effet, les personnes moins qualifiées (ouvriers et employés) constituaient le public cible des formations professionnelles continues. Cependant, en réalité, c'est le cas inverse qui se produit, la formation se concentre essentiellement sur les travailleurs qui disposent d'un plus gros potentiel (ingénieurs et cadres) (Dubar, 2016 : 59). Par ailleurs, Dubar (2015) indique également dans son ouvrage la présence d'inégalités d'accès selon la taille et le secteur de l'entreprise. En effet, les entreprises de grande taille et relevant d'un secteur en développement sont davantage propices aux formations professionnelles (Dubar, 2015 : 65-67). Monville et Léonard (2008) s'accordent avec les dires de Dubar en argumentant que les secteurs tels que la construction, l'agriculture et l'horeca n'investissent que peu en faveur de la formation continue formelle des travailleurs : « Parmi certains facteurs explicatifs soulignons la structure de ces secteurs qui sont principalement composés de très petites entreprises qui, d'une part, présentent plus de difficultés à libérer du temps pour la formation, et d'autre part, éprouvent de nombreuses difficultés à remplir le bilan social » (2008 : 49).

---

<sup>23</sup> Source : <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-cheque-formation.html>, consulté le 7 juin 2019

<sup>24</sup> Source : <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-credit-adaptation.html>, consulté le 7 juin 2019

### 2.2.5. L'évolution des méthodes de recrutement

Lorsque les entreprises essaient de recruter des profils semblables dans un contexte de pénurie, il paraît nécessaire de changer ou plutôt de faire évoluer leurs méthodes de recrutement afin de les « rendre plus équitables et d'initier l'attachement des candidats à leur future entreprise » (Chaminade, 2017 : 111). Le fait de ne plus tenir compte du CV dans le processus de recrutement pourrait faire évoluer les méthodes de recrutement. Effectivement, la qualification du candidat ainsi que son expérience sont importantes, mais face à un marché de l'emploi en évolution, les recruteurs cherchent également à connaître la personnalité et les centres d'intérêt du candidat, autrement dit, ils s'intéressent davantage au soft skills (Chaminade, 2017 : 112). De plus, « connaître la personnalité de ses candidats permet aussi d'améliorer le taux de survie des jeunes recrutés en confrontant leur personnalité à celle des membres de l'équipe qu'ils vont rejoindre » (Chaminade, 2017 : 112).

De même, les entreprises doivent anticiper leurs besoins en recrutement afin de ne pas recruter dans l'urgence. Ainsi, elles évitent des erreurs de recrutement hâtif pouvant entraîner des mauvais résultats ou un départ anticipé de la personne (Chaminade, 2017 : 121).

Il est important de noter que le public évolue lui aussi. Face à des candidats issus de la génération Y, les entreprises doivent innover en matière de recrutement afin d'attirer cette nouvelle population. Il peut s'agir de l'utilisation d'internet et de jeux vidéo par exemple (Dejoux et Thévenet, 2015 : 122).

Par ailleurs, la cooptation rémunérée peut également être vue comme une nouvelle manière d'attirer et de recruter des candidats. Cette pratique consiste à associer les travailleurs de l'entreprise au processus de recrutement en proposant des connaissances ou des amis proches à l'employeur. Cette pratique peut être rémunérée par l'employeur (Chaminade, 2017 : 118). Par rémunération, nous entendons des primes, des jours de congé supplémentaires ou un voyage. L'avantage de cette démarche est d'impliquer les travailleurs dans la vie de leur organisation et cette pratique ne représente aucun coût. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, un travailleur est le premier ambassadeur de son entreprise. Par conséquent, il aura informé le candidat sur les points forts et les points faibles de l'organisation et pourra juger si le candidat sera en adéquation avec le travail demandé et la philosophie de l'entreprise. Mais encore, la personne cooptée s'impliquera plus rapidement dans l'entreprise puisqu'elle est redevable à la personne qui a facilité son recrutement. Toutefois, les employeurs doivent rester vigilants aux abus et aux conflits internes que cette pratique peut engendrer. Pour ce faire, l'entreprise doit mettre en place une politique de cooptation cadrée et communiquer sur les principes de celle-ci (Chaminade, 2017 : 119).

### 2.2.6. La sous-traitance

Xhaufclair et al. (2006) ont publié un article, dans un courrier hebdomadaire du CRISP, sur le thème de la sous-traitance dans le secteur de la construction. Déjà à cette époque, la problématique de la pénurie des compétences au sein de ce secteur était bien présente et principalement engendrée par le « départ précoce des travailleurs âgés et aux entrées réduites de nouveaux travailleurs » (Xhaufclair et al., 2006 : 13). Ces départs peuvent s'expliquer par la pénibilité physique de ce métier ou encore l'envie des travailleurs de changer de secteur afin d'obtenir des conditions de rémunération plus avantageuses et un métier plus valorisé. Par ailleurs, le nombre d'entrées réduites des jeunes au sein du secteur de la construction peut révéler une baisse de l'attractivité des filières techniques et professionnelles (Xhaufclair et al., 2006 : 14).

Face aux problèmes évoqués ci-dessus, les employeurs peuvent avoir recours à la sous-traitance. Celle-ci est définie comme étant « l'instauration d'un rapport économique entre une entité, appelée donneur d'ouvrage, et une entité indépendante, le sous-traitant (ou fournisseur), à laquelle le donneur d'ouvrage demande d'entreprendre la production ou la transformation d'un matériel, d'une composante, d'une partie, d'un sous-ensemble, ou de fournir un service industriel ou commercial selon les spécifications qu'il définit » (Xhaufclair et al., 2006 : 26). Dans leur article, Xhaufclair et al. distinguent deux types de sous-traitance : la sous-traitance de spécialité qui permet à l'employeur de disposer de compétences spécifiques qui ne sont pas celles de leur corps de métier ; et la sous-traitance de capacité qui offre une main-d'œuvre supplémentaire lorsque l'activité est chargée.

Néanmoins, la sous-traitance permet également aux employeurs d'alléger leur travail administratif lié au respect des normes dans ce secteur. En effet, dans plusieurs secteurs et notamment celui de la construction, le contrôle de qualité est une obligation, il s'agit des normes ISO. De plus, les employeurs sont soumis à une autre obligation, celle du VCA (*Veiligheid Checklist Aannemers*) développée aux Pays-Bas, qui permet de garantir la santé et la sécurité des travailleurs dans le cadre de leur activité professionnelle. Les obligations évoquées concernent les employeurs et leurs sous-traitants. Ainsi, les sous-traitants réalisent un travail correct dans le respect de la sécurité.

### 2.2.7. Les agences intérim

Le recours aux agences intérim peut également être une solution à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cependant, le travail intérimaire a été interdit jusqu'en 2001 pour les ouvriers du bâtiment pour des raisons de sécurité « mais aussi à cause des craintes syndicales de voir la main-d'œuvre stable progressivement remplacée par une main-d'œuvre intérimaire précaire » (Xhaufclair et al., 2006 : 12). Celui-ci a été autorisé à partir du 1er janvier 2002 par une convention collective conclue le 22 novembre 2001. Toutefois, même si cette pratique est autorisée à l'heure actuelle, elle est encore très limitée. En effet, l'employeur peut avoir recours au travail intérimaire seulement dans deux cas : le surcroît extraordinaire ou temporaire de travail limité à quatre mois ou le remplacement d'un travailleur en incapacité. De plus, les agences d'intérim doivent disposer d'un agrément spécifique pour pouvoir placer des ouvriers dans les entreprises du secteur de la construction. La formation sécurité (VCA) doit être prise en charge par la société d'intérim (Xhaufclair et al., 2006 : 12).

Xhaufclair et al. (2006) énoncent dans leur article que les agences intérim sont face aux mêmes difficultés de recrutement d'ouvriers qualifiés que les employeurs. En effet, la question qu'ils évoquent est pourquoi une personne qualifiée passerait via les services d'une société d'intérim pour trouver un emploi alors qu'il pourrait facilement trouver un emploi stable au sein d'une entreprise. En outre, les services d'une société intérim représentent un coût non négligeable pour les employeurs (Xhaufclair et al., 2006 : 12).

### 2.2.8. L'égalité des sexes au sein du secteur de la construction

« *The lack of gender equality in the construction sector is a persistent problem recognized in Australia and elsewhere (Dainty et al., 2000, 2007; Powell and Sang, 2013). This lack of equality is a concern because it has been shown to exacerbate skills shortages, reduce productivity and constrain innovation (Toohey et al., 2009)* » (Galea et al., 2015, 375). En effet, la place de la femme au sein du secteur de la construction pourrait constituer une solution pour vaincre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, les stéréotypes à l'égard des métiers « féminins » et des métiers « masculins » amplifient la problématique de la diversité du genre (Scotto, 2008 : 19).

D'ailleurs, Scotto et al. évoquent une étude menée en 2004 intitulée « Femmes dans le Bâtiment » qui a été réalisée par la société EMSIS à l'égard de l'image et des représentations sociales de la construction. Il en ressort que ce secteur est fortement associé au sexe masculin. En effet, « ce secteur, en ce qui concerne les adolescentes et les femmes, n'appartient pas au champ des métiers spontanément envisagés pour les filles. L'étude et les recherches effectuées auprès du système éducatif le confirment : le manque de connaissance des jeunes filles sur le secteur et les métiers offerts, ainsi que des perceptions particulièrement négatives, les éloignent du secteur (...). Ces métiers sont vus comme trop manuels, trop physiques, trop salissants, mal payés et surtout réservés aux garçons » (Scotto et al, 2008 : 28).

### **Que retenir de cette revue de littérature ?**

- Dans un contexte de pénurie, les employeurs doivent travailler sur la marque employeur interne et externe afin d'attirer et fidéliser les candidats.
- Les variables organisationnelles (taille, structure, notoriété et réputation) interviennent positivement dans le développement des initiatives.
- La formation, l'influence sociale, l'environnement du métier et son contenu permettent à l'individu de construire l'image du métier.
- La Région wallonne accorde des aides aux entreprises afin de favoriser les formations internes et externes. Le secteur de la construction bénéficie également d'aides particulière.
- Dans les évolutions des méthodes de recrutement, les recruteurs s'intéressent davantage au soft skills malgré qu'il s'agisse de métiers manuels.
- Le recours aux agences intérim est limité au sein du secteur de la construction.
- Les stéréotypes constituent des barrières à l'entrée de la femme dans les métiers manuels du secteur de la construction.

## 3. ANALYSE EMPIRIQUE

---

### 3.1. Méthodologie

Au moyen de cette partie méthodologie, nous allons expliciter le cheminement de notre travail. Nous décrirons tout d'abord de quelle façon nous nous sommes intéressée à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que le choix de notre méthode de recherche. Ensuite, nous expliquerons les biais par lesquels nous avons récolté nos données empiriques. Enfin, nous terminerons ce chapitre en présentant les limites de cette étude.

#### 3.1.1. De la question de départ à la question de recherche

En deuxième année de master GRH à l'université de Liège, nous avons eu l'opportunité d'effectuer une immersion professionnelle, à raison de 60 jours, dans une entreprise de notre choix. En ce qui nous concerne, nous avons décidé de la réaliser au sein d'une entreprise relevant du secteur de la construction en province de Luxembourg puisqu'il s'agit d'un secteur que nous connaissions à peine. L'une de nos tâches principales était le recrutement des profils ouvriers pour toute la Wallonie. Cependant, malgré le nombre important de candidatures que nous traitons par jour, nous trouvons que très peu de candidatures d'ouvriers qualifiés disposant des compétences attendues par l'employeur. En effet, nous recevions principalement des curriculum vitae de personnes possédant une expérience très faible dans le domaine de la construction, à savoir des profils manœuvres.

En tant qu'étudiante en GRH, cette problématique nous a tout de suite interpellée. En effet, malgré un nombre important de formations existantes axées sur les métiers de la construction en Wallonie, les employeurs éprouvent de grandes difficultés à recruter cette main-d'œuvre qualifiée. Nos interrogations ont porté, dans un premier temps, sur le contexte de pénurie : est-ce que les métiers de la construction sont considérés comme étant en pénurie ou comme étant des fonctions critiques ? Qu'en est-il de l'attractivité du secteur de la construction ? Est-ce que ce secteur est populaire auprès des jeunes ? Comment les ouvriers vivent-ils les conditions de travail au quotidien ? Et enfin, nous nous sommes questionnée sur la manière dont les entreprises faisaient face à ce manque de candidatures : Quelles initiatives entreprenaient-elles pour trouver une main-d'œuvre qualifiée et pallier à la pénurie ?

Face à nos multiples interrogations, nous avons réalisé nos premières recherches dans la littérature ainsi que dans l'actualité pour nous rendre compte de ce contexte difficile. Ensuite, nous avons fait le choix d'interroger, dans le cadre d'entretiens exploratoires, des professionnels qui travaillent dans ce secteur afin de récolter davantage d'informations sur le sujet.

Au travers de ce travail, nous souhaitons analyser les initiatives prises par les entreprises du secteur de la construction afin de lutter contre la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée. L'ambition était donc de constater de quelle(s) manière(s) les entreprises actives dans le secteur de la construction faisaient face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Van Campenhoudt et al. (2017) mentionnent dans leur ouvrage que « la meilleure manière d'entamer un travail de recherche en sciences sociales consiste à s'efforcer

d'énoncer le projet sous la forme d'une question de départ » (2017 : 56). Nos premières recherches dans la littérature, nos observations sur le terrain ainsi que nos discussions avec notre promoteur, nous ont permis de formuler notre question de recherche comme suit : « Comment la GRH peut-elle apporter des réponses à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction ? ».

### 3.1.2. L'approche abductive et la démarche qualitative

Dans l'intention de répondre à la question de recherche énoncée ci-dessus, nous avons opté pour une démarche abductive. En effet, nous avons réalisé des allers-retours entre la littérature et notre terrain de recherche. Afin de justifier notre choix, Catellin (2004) révèle que « le point de départ de l'abduction est un fait perçu comme surprenant, qui s'inscrit donc contre des attentes, contre l'habitude, ou contre ce qui était jusqu'alors tenu pour acquis » (2004 : 184). Dans notre cas, le fait surprenant fut notre étonnement face à la difficulté perçue dans le recrutement d'ouvriers qualifiés au sein du secteur de la construction. Ensuite, les auteurs Dubois et Gadde (2002) avancent que « *the abductive approach is to be seen as different from a mixture of deductive and inductive approaches. An abductive approach is fruitful if the researcher's objective is to discover new things — other variables and other relationships* » (2002: 559). Dans cette même optique, Nunez Moscoso (2013) va plus loin sur le sujet et précise le concept de la boucle évolutive qui harmonise l'abductif, l'inductif et le déductif (2013: 12). Pour récolter les informations, notre méthodologie abductive s'est accompagnée d'une démarche qualitative (Dumez, 2012) afin de retirer « des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 241).

Nous allons expliquer, dans ce paragraphe, toutes les étapes que nous avons suivies dans le cadre de la réalisation de ce travail. Tout d'abord, nous sommes partie de notre terrain de recherche, à savoir notre lieu de stage, sur lequel nous avons pu effectuer des observations. Ensuite, au gré de nos premières observations, nous avons pu formuler une question de départ qui nous a permis d'effectuer des premières recherches dans la littérature. Nous avons également consulté notre promoteur sur le sujet ainsi que des professionnels dans le cadre d'entretiens individuels exploratoires. Au terme de nos premiers entretiens et observations, nous avons pu définir avec notre promoteur la question de recherche qui sous-tend ce travail de longue haleine. Celle-ci nous a permis de réaliser des recherches plus approfondies dans la littérature et de constituer nos guides d'entretien en vue d'interroger des professionnels dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Enfin, les données récoltées ont été analysées selon la littérature et nous ont amenées à la rédaction de la discussion et des recommandations.

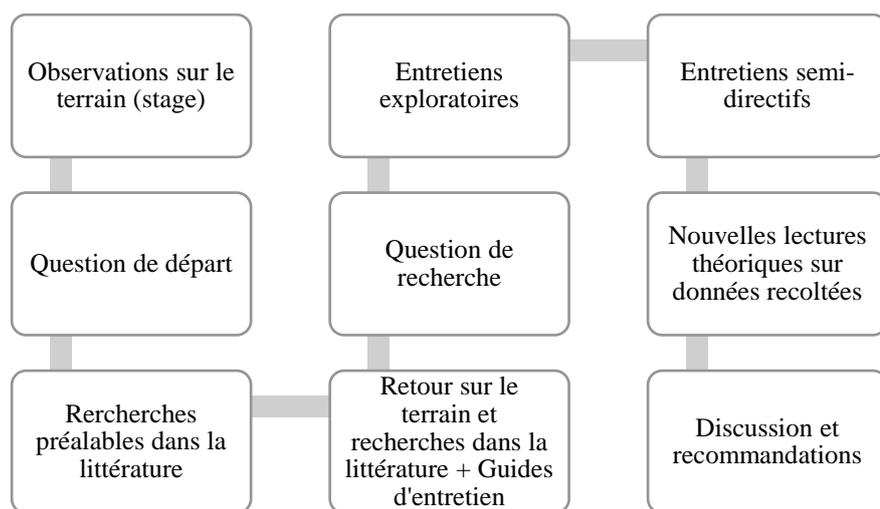


Figure 1: Réalisation personnelle de notre méthodologie de recherche

### 3.1.3. Le recueil des données empiriques

Dans l'intention de mener à bien notre recherche qualitative, nous avons été amené à utiliser plusieurs méthodes de recueil d'informations, à savoir la documentation, nos observations participantes et 18 entretiens semi-directifs. La combinaison de ces trois méthodes nous a permis « d'effectuer un travail d'investigation en profondeur qui (...) présente un degré de validité satisfaisant » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 252).

Premièrement, à l'issue de notre enquête sur le terrain, nous avons récolté de la littérature grise à l'égard de notre sujet. Nous avons reçu des rapports annuels menés par Constructiv et composés de chiffres spécifiques au secteur de la construction en Belgique. Ensuite, nous avons été en possession d'un livret explicitant les nombreux avantages de la CP 124. Nous avons également pu consulter les descriptions de fonction des métiers ouvriers afin de nous rendre compte des tâches qu'ils devaient effectuer et des compétences requises pour exercer ces métiers. Toutes ces informations nous ont permises de nous imprégner de la réalité du contexte du secteur de la construction. L'un des avantages de cette méthode est « l'économie de temps et d'argent, qui permet au chercheur de consacrer l'essentiel de son énergie à l'analyse proprement dite » (Van Campenhoudt et al., 2017 : 257).

Deuxièmement, moyennant notre immersion professionnelle, nous avons pu participer au quotidien d'un service RH et recenser dans un carnet toutes les informations qui nous ont semblées utiles pour l'aboutissement de notre étude. Nous avons exercé une observation participante puisque l'une de nos tâches principales durant nos 60 jours d'immersion professionnelle était le recrutement des profils ouvriers. De cette manière, nous avons pu saisir des comportements et des évènements essentiels (Van Campenhoudt et al., 2017 : 252).

Enfin, comme mentionné précédemment, nous avons préféré une démarche qualitative dans laquelle nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs. Cette méthode nous a permis d'aller en profondeur dans notre recherche tout en laissant l'interviewé parler ouvertement (Van Campenhoudt et al., 2017 : 242).

Nous avons réalisé au total 18 entretiens semi-directifs auprès de publics différents afin de récolter des données solides. Ces entretiens ont été réalisés principalement sur le lieu de travail des interrogés selon leur convenance. La période durant laquelle nous avons effectué nos entretiens s'est étendue de novembre 2018 à mars 2019. La durée moyenne de ceux-ci variait entre 45 minutes et 1 heure à quelques exceptions près. Ceux-ci, selon l'accord des interviewés, ont été enregistrés afin de faciliter la retranscription intégrale des données.

Les personnes interrogées relèvent de différentes catégories. En effet, pour répondre à notre question de recherche, nous avons pris un moment afin d'identifier quels étaient les acteurs qui pourraient nous aider dans la récolte d'informations. Nous avons trouvé nécessaire d'interroger, dans un premier temps, 10 entreprises qui relèvent de la CP 124. Celles-ci sont implémentées principalement dans la province de Liège et de Luxembourg et sont de tailles différentes afin d'élargir notre champ d'action et récolter des réponses variées. Ensuite, puisqu'elles sont touchées par la même problématique, nous avons interrogé quatre agences intérim en Wallonie afin de croiser leur manière de faire avec celles des entreprises. Au fur et à mesure des entretiens, nous avons constaté que l'image des métiers du secteur de la construction était négative et que les formations relatives à ces métiers étaient de moins en moins sollicitées par les jeunes. C'est pourquoi nous avons décidé d'interroger des responsables de centres de formation à savoir Le Forem, l'IFAPME, le CEFA et Constructiv puisqu'eux aussi, à travers leurs services de formation, tentent de lutter contre la pénurie.

Toutefois, avant de commencer nos entretiens, nous avons réalisé un guide d'entretien sur base de nos recherches préalables dans la littérature et de nos observations faites sur le terrain. De cette façon, nous avons pu interroger les personnes sur la problématique que nous avons définie préalablement et recevoir toutes les informations qu'il était impératif de recueillir de la part de l'interrogé (Van Campenhoudt et al., 2017 : 242). Cependant, étant donné que nous avons investigué auprès de cibles différentes, nos guides d'entretiens n'étaient pas identiques.

De manière plus synthétique, le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des investigations que nous avons menées auprès de différents acteurs clés afin de récolter des informations sur la problématique visée dans ce travail.

<b>Nombre</b>	<b>Code</b>	<b>Cible</b>	<b>Date de l'entretien</b>	<b>Fonction de la personne interrogée</b>
1	ENT.1	Entreprise de la CP124	07/12/2018	Directeur des Ressources Humaines
2	ENT.2	Entreprise de la CP124	07/12/2018	Directrice des Ressources Humaines
3	ENT.3	Entreprise de la CP124	28/11/2018	Employée RH en charge du recrutement ouvrier
4	ENT.4	Entreprise de la CP124 et Confédération de la construction	17/12/18	Administrateur délégué et Présidente de la Confédération de la construction en province de Luxembourg
5	ENT.5	Entreprise de la CP124	12/02/2019	Indépendant
6	ENT.6	Entreprise de la CP124	18/02/2019	Directrice des Ressources Humaines
7	ENT.7	Entreprise de la CP124	18/02/2019	HR Manager
8	ENT.8	Entreprise de la CP124	01/03/2019	Administrateur, responsable Administrative, financier et RH
9	ENT.9	Entreprise de la CP124	30/01/2019	Contrôleuse de gestion et responsable RH
10	ENT.10	Entreprise de la CP124	06/03/2019	Indépendant
11	FORM.1	Le Forem	26/11/2018	Responsable du centre Forem formation en province de Luxembourg
12	FORM.2	Le CEFA	10/12/2018	Accompagnateur
13	FORM.3	L'IFAPME	06/12/2018	Inspectrice Générale
14	FORM.4	Constructiv'	10/12/2018	Conseiller en Insertion
15	INTERIM.1	Agence intérim	31/10/2018	Consultante
16	INTERIM.2	Agence intérim	15/11/2018	Consultante
17	INTERIM.3	Agence intérim	20/01/2019	Consultante
18	INTERIM.4	Agence intérim	01/02/2019	Consultante

*Tableau 4: Réalisation personnelle reprenant l'ensemble des entretiens effectués dans le cadre de cette étude*

#### 3.1.4. Les limites de la recherche

La réalisation de cette étude a présenté, comme dans toutes recherches, des difficultés auxquelles nous avons dû faire face.

Tout d'abord, concernant notre échantillon, sa taille reste relativement restreinte face au nombre important d'entreprises existantes en Wallonie. Nous avons principalement interrogé un public situé dans la province de Luxembourg et dans la province de Liège. Nous n'avons pas eu la possibilité d'interroger des personnes provenant d'une autre province. Si nous avions eu l'opportunité d'élargir notre terrain de recherches à d'autres provinces, les réponses obtenues auraient peut-être été différentes. Il en serait de même si nous avions étendu notre recherche à la Région flamande. Par ailleurs, le fait d'avoir opté pour une démarche qualitative nous amène à des résultats subjectifs. En effet, ceux-ci sont dépendants de croyances, des perceptions et des valeurs des personnes interrogées.

Une difficulté supplémentaire à laquelle nous avons dû faire face a trait à la prise de contact avec les interrogés. En effet, étant donné que la plupart des entretiens se sont déroulés fin de l'année, les employeurs ne disposaient que de peu de temps pour nous recevoir malgré leur intérêt pour la thématique de notre étude. Les prises de rendez-vous ont été dans certains cas reportés à plusieurs reprises et nous avons dû une fois procéder par mail et par téléphone ce qui a rendu l'échange et la collecte de données plus difficile à analyser.

Enfin, nous avons trouvé peu de littérature relative à la pénurie des métiers manuels dans le secteur de la construction en Belgique. C'est pourquoi une dernière limite concerne nos choix subjectifs d'auteurs et de textes. Si nous avions entrepris d'autres choix, ce travail pouvait prendre une autre orientation. Cependant, nous pensons que notre travail permet un éclaircissement à la problématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction.

<b>Que retenir de la méthodologie ?</b>
---

- Méthode abductive et démarche qualitative ;
- Trois recueils de données, à savoir la documentation, l'observation participante ainsi que les entretiens semi-directifs.
- Dix-huit entretiens semi-directifs auprès de publics différents (employeurs de la construction, centres de formation et agences intérim) ;
- Terrain de recherche limité à la Province de Luxembourg principalement ; prise de contact difficile avec les interrogés ; peu de littérature récente sur le sujet de la pénurie au sein du secteur de la construction.

### **3.2. Présentation des entreprises**

Cette partie a pour objectif de présenter les différentes entreprises dans lesquelles nous nous sommes rendue pour réaliser nos entretiens. Afin de privilégier l'anonymat, les noms des sociétés ne seront pas divulgués. Nous avons décidé de différencier les entreprises en utilisant un code allant d'ENT.1 à ENT.10. Dans la présentation des entreprises se trouveront des variables indépendantes tels que la description de l'activité principale de l'entreprise, sa taille, son âge (date de création) ainsi que les différents corps de métiers ouvriers qui la composent. Enfin, au moyen de l'ouvrage de François Pichault et Jean Nizet, « Les pratiques de gestion des ressources humaines » (2013), nous avons pu déceler les tendances qui priment dans ses entreprises, mais seulement pour les corps de métiers manuels. Un tableau synthétique de la présentation des entreprises se trouve à l'annexe 4 à page 80 de ce travail.

#### **1. Première entreprise – ENT.1**

L'ENT.1 est spécialisée dans la pose et fabrication de châssis et dispose de plusieurs sites d'exploitation dans la Wallonie. Du fait de cette activité principale, l'entreprise occupe principalement une soixantaine d'ouvriers en menuiserie et charpentiers parmi ses 360 collaborateurs, ouvriers et employés confondus. L'entreprise, en dépit de sa taille, se décrit comme étant une entreprise à caractère familiale, car depuis sa création en 1953 les générations se succèdent à la Direction de l'entreprise. La personne que nous avons interrogée est le Directeur des Ressources Humaines. Dans son service, une personne est dédiée exclusivement au recrutement ouvrier. Concernant les politiques de GRH, l'entreprise penche davantage vers une convention objectivante. Par ailleurs, il s'agit de la seule entreprise interrogée qui a mis en place la CCT n°90 qui permet la distribution d'un bonus aux travailleurs de l'entreprise selon ses résultats.

#### **2. Deuxième entreprise – ENT.2**

L'ENT.2 a été fondée en 1999 et s'est implantée en province de Luxembourg. Ses activités principales sont des projets de maisons unifamiliales, multirésidentielles ou encore des surfaces commerciales. Cette entreprise de construction vise une clientèle tant publique que privée. Les principaux métiers ouvriers que nous retrouvons au sein de cette entreprise sont des maçons, des grutiers, des coffreurs et des personnes plus polyvalentes qui savent carreler, plafonner et poser des châssis. Cependant, si l'entreprise ne trouve pas les qualifications attendues à l'extérieur, il lui arrive de former son personnel en interne à des techniques spéciales de maçonnerie par exemple. Le nombre d'ouvriers approche les 60 personnes et l'entreprise forme actuellement un apprenti. De façon à privilégier l'esprit familial, l'ENT.2 assure une proximité avec ses clients et les membres de son personnel. La personne que nous avons interrogée est la Directrice des Ressources Humaines de l'entreprise. Puisqu'il s'agit d'une plus petite structure, c'est elle qui se charge entièrement du recrutement des profils ouvriers. Pour ce qui a trait aux politiques de GRH, nous pouvons avancer que l'ENT. 2 aspire vers une convention objectivante.

### **3. Troisième entreprise – ENT. 3**

L'ENT.3 est experte dans le secteur de la construction depuis 42 années et est située en province de Luxembourg. Ses activités principales sont la rénovation, la construction de maisons unifamiliales ainsi que le développement et la réalisation d'immeubles à appartements et de grandes surfaces commerciales. Cette entreprise compte à peu près 2000 employés et ouvriers. Toutefois, dans le cadre de ce travail, nous nous centrerons seulement sur l'entité de cette entreprise qui construit les maisons unifamiliales et qui à elle seule dénombre 869 ouvriers, 74 apprentis et 229 employés en Wallonie. Les profils ouvriers que nous retrouvons au sein de l'ENT.3 permettent la construction intégrale d'une maison. En d'autres termes, il s'agit des chauffagistes, menuisiers, cloisonneurs, carreleurs, couvreurs, maçons et finisseurs. La personne interrogée est une employée du service RH qui s'occupe principalement du recrutement des ouvriers. L'ENT.3 tend vers une convention de GRH objectivante pour les corps de métiers manuels. Toutefois, nous constatons une part de discrétionnaire dans les pratiques RH avec les travailleurs disposant d'une ancienneté importante dans l'entreprise.

### **4. Quatrième entreprise – ENT.4**

L'ENT.4 a été fondée au début des années 1970 par deux frères et est située en province de Luxembourg. Cette société de génie civil intervient principalement pour le secteur public. Sa particularité est que les ouvriers ne sont pas spécialisés, mais ils sont multispécialisés. Les différents corps de métiers sont les suivants : opérateurs d'engins, maçons de voirie, ouvriers polyvalents de voiries, poseurs de canalisations et de conduites d'eau, poseurs de câbles, ouvriers sur les chemins de fer. Les ouvriers sur les chemins de fer doivent être formés en interne, car aucune formation n'est dispensée pour apprendre ce métier. Concernant l'effectif de l'entreprise, celle-ci compte environ 20 collaborateurs, 126 ouvriers, des apprentis et huit intérimaires. L'entreprise fait également appel à un nombre important d'étudiants pendant les congés scolaires. La direction de l'entreprise a été reprise depuis sept ans par l'une des filles d'un des deux fondateurs que nous avons eu l'occasion d'interroger dans le cadre de notre étude. Ainsi, l'entreprise diffuse des valeurs familiales. Cette entreprise emploie son personnel la nuit et le weekend. Tout comme l'ENT.3, cette entreprise aspire à la convention objectivante, mais présente un peu de discrétionnaire dans ses relations avec les travailleurs plus anciens.

### **5. Cinquième entreprise – ENT.5**

Contrairement aux entreprises présentées jusqu'à présent, l'ENT.5 est une entreprise à plus petite taille, à savoir 16 ouvriers et deux employés. Elle est spécialisée dans la toiture depuis plus de 50 ans. Celle-ci travaille uniquement pour le secteur public en province de Luxembourg et réalise des chantiers de grande envergure telle que des églises ou des châteaux. Cette entreprise florissante ne dispose donc pas de service RH et c'est le patron qui se charge principalement du recrutement des ouvriers. Étant donné son activité, cette entreprise emploie seulement des couvreurs. Le directeur, que nous avons interrogé, explique que la difficulté de recrutement est d'autant plus présente puisqu'il s'agit de chantiers

difficiles qui se situent à de grandes hauteurs. Pour ce qui a trait aux politiques de GRH, l'ENT. 4 s'inscrit totalement dans la convention discrétionnaire. En effet, il y a un seul dirigeant et il n'y a pas véritablement de critères explicites pour faire de la GRH.

#### **6. Sixième entreprise – ENT.6**

L'ENT.6 est une grande entreprise localisée dans la province de Liège qui est à l'œuvre dans toute la Wallonie. Fondée en 1965, cette entreprise permet la création de maisons unifamiliales, d'immeubles à appartements, de bâtiments industriels ou du secteur tertiaire. Il s'agit d'une entreprise familiale qui comptabilise approximativement 270 ouvriers et une dizaine d'apprentis parmi les corps de métiers suivant : maçons, charpentiers, couvreurs, coffreurs, finisseurs, cloisonneurs, plombiers et chauffagistes. La personne interrogée est la Directrice des Ressources Humaines. La convention de GRH dominante associée à cette entreprise est la convention objectivante, mais elle présente également un peu de discrétionnaire.

#### **7. Septième entreprise – ENT. 7**

L'ENT.7, implantée en province de Liège, est active dans le secteur de la construction et du traitement des eaux en Belgique depuis une cinquantaine d'années. Il s'agit encore une fois d'une entreprise issue d'une histoire familiale qui est en pleine expansion. Cette entreprise dénombre près de 370 travailleurs, dont environ 150 ouvriers et un apprenti. Les corps de métiers ouvriers nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise sont principalement les maçons, les coffreurs, les finisseurs et les ouvriers de voiries. Toutefois, il existe peu de formation pour le corps de métier ouvrier de voiries. La fonction de la personne interrogée est HR Manager et elle est exclusivement en charge du recrutement ouvrier au sein de la société. Au sujet des politiques de GRH, l'ENT. 7 reflète une convention objectivante.

#### **8. Huitième entreprise – ENT. 8**

Cette PME familiale, située en province de Namur, est une entreprise générale de construction depuis 1986. Ses activités principales sont la rénovation, la transformation et les nouvelles constructions. L'entreprise emploie uniquement des maçons et fait appel à la sous-traitance pour le parachèvement. L'entreprise comptabilise huit ouvriers et deux apprentis au total. La personne que nous avons interrogée est administrateur, responsable administrative, financier et RH au sein de l'ENT.8. La convention de GRH est principalement objectivante, mais présente une part de discrétionnaire également.

### **9. Neuvième entreprise – ENT.9**

L'ENT. 9 est une entreprise de promotion immobilière, qui développe des projets de résidence d'appartements, active dans les provinces du Luxembourg et de Namur. Composée d'une trentaine de travailleurs, l'entreprise emploie 18 ouvriers dont principalement des maçons, deux menuisiers, un peintre et un ouvrier polyvalent. Parmi les ouvriers, il y a un apprenti maçon. Contrairement aux autres entreprises, l'ENT. 9 occupe des corps de métiers ouvriers pour la construction de leurs biens seulement depuis 2016. La personne interrogée dans le cadre de cette étude est contrôleuse de gestion et responsable RH. Cette PME appartient au modèle objectivant. Du fait de son activité de promotion immobilière, l'ENT.9 est peu connue comme étant un employeur de la construction ce qui accentue sa difficulté à trouver du personnel qualifié.

### **10. Dixième entreprise – ENT. 10**

La dernière entreprise interrogée, à savoir l'ENT.10, est une très petite entreprise active dans la menuiserie. Il s'agit d'un menuisier qui a fait le choix de se mettre comme personne indépendante en 2013. Étant donné son activité principale, cet employeur dispose de trois menuisiers afin de réaliser les travaux sollicités par les clients. Le patron est la personne que nous avons interrogée dans le cadre de notre étude et il s'occupe seul de la recherche des candidats et du recrutement. Par conséquent, cette structure tend intégralement vers une convention de GRH discrétionnaire puisque la responsabilité du dirigeant est importante en matière de GRH.

### 3.3. Les perceptions du contexte de pénurie et de la notion de main-d'œuvre qualifiée

Cette troisième partie nous permettra de restituer les données récoltées auprès des 18 personnes interviewées dans le cadre de notre étude sur le contexte de pénurie et la notion de main-d'œuvre qualifiée. Une analyse des données selon les propos de la littérature clôturera ce chapitre.

#### 3.3.1. Le contexte de pénurie

Tout d'abord, nous avons investigué auprès de nos interrogés sur les causes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée présente dans le secteur de la construction. Rapidement, lors de la comparaison des données, nous avons pu dégager les causes principales qui sont ressorties lors de chaque interview. Ils ont tous souligné la présence d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui persiste depuis plusieurs années dans ce secteur, c'est pourquoi il y a de moins en moins de personnes qualifiées à l'heure actuelle.

*« Je suis dans l'entreprise depuis 1996, et c'est toujours le même discours : on n'a pas de gens, les gens ne sont pas motivés. »* Extrait d'entretien n°4 – ENT.4

*« Le manque d'attrait pour le secteur de la construction ne remonte pas à un an. Démographiquement, il y a de moins en moins de gens qui se sont intéressés donc de moins en moins de candidats. Mais ça fait 6 ans que moins de gens s'intéressent. Donc plus de personne qualifiée. À l'IFAPME, j'étais étonné de voir que j'avais des classes de moins de 20 élèves. »* Extrait d'entretien n°14 – FORM.4

La première cause concerne le manque d'attractivité de ce secteur et des métiers manuels en général. En effet, les conditions de travail associées aux métiers de la construction sont souvent perçues comme étant exigeantes, car les ouvriers sont contraints de travailler par des conditions climatiques qui peuvent être difficiles (pluie, vent, neige, canicule). De plus, l'exercice des métiers de la construction peut engendrer une charge de travail en termes de pénibilité physique qui, de prime abord, peut repousser les candidats à entrer dans ce secteur. Une charge mentale considérable peut également être ressentie par les travailleurs à cause du rendement demandé par l'employeur.

*« Il y a une pénibilité au travail présente qui, je pense, entraîne les gens à se diriger vers d'autres métiers moins contraignants. »* Extrait d'entretien n°6 – ENT.6

La seconde cause a trait, selon les personnes interrogées, à un manque de motivation et d'intérêt chez les jeunes. Il est ressorti que les jeunes sont de moins en moins attirés par les métiers techniques et/ou professionnels à cause des stéréotypes présents à leurs égards. De plus, les entreprises éprouvent des difficultés à trouver des jeunes qui sont motivés à réaliser un apprentissage pendant trois ans.

*« En Belgique, les filières techniques ont encore malheureusement une mauvaise réputation, avec beaucoup d'aprioris (...). Bizarrement en Belgique, malgré tous les efforts de la Confédération de la construction qui a fait de multiples campagnes d'information pour aider et favoriser la direction des jeunes vers les filières techniques, les jeunes sont encore mal orientés. »* Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

« On ne leur inculque plus les valeurs du travail comme on le faisait avant. Les gens pour qui ça marche le mieux sont des personnes qui émanent de famille comme ça. » Extrait d'entretien n°12 – FORM.2

Par ailleurs, ce phénomène est amplifié par un manque de communication sur les métiers du secteur et sur les avancées technologiques qui permettent, à l'heure actuelle, de simplifier le travail. En effet, la plupart de nos interrogés déplorent un manque de coordination entre les attentes des employeurs et les formations des jeunes. Toutefois, lors de nos entretiens avec le personnel des centres de formation, nous avons obtenu un discours différent. Ils mettent en avant que l'un des atouts de leurs formations est le fait que les formateurs sont des professionnels du métier occupés principalement par une activité qui en ressort et ainsi ils sont au point en ce qui concerne toutes les évolutions des métiers.

« Les filières techniques et les écoles ne sont pas toujours bien équipées pour préparer les jeunes à leur métier de demain. C'est une question de subside, car ça coûte cher d'acheter du matériel, puis les enseignants doivent se former aux nouvelles techniques. » Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

Une autre cause, dont il nous semble important de parler, concerne le dumping social. Lorsque nous avons demandé à nos interrogés les raisons pour lesquelles il était difficile de recruter de la main-d'œuvre qualifiée, la plupart d'entre eux nous ont répondu qu'il s'agissait d'une conséquence de la perte de confiance avec la main-d'œuvre belge engendrée par le phénomène du dumping social. En effet, nombreux sont les employeurs en Belgique qui ont fait appel à de la main-d'œuvre étrangère afin de réduire leurs coûts. Dès lors, ils privilégiaient ces personnes au détriment des ouvriers belges qui se voyaient refuser des postes. L'image du secteur de la construction s'est alors vue détériorée.

« Ils se sont débarrassés de leur main-d'œuvre belge et maintenant, les patrons en ont marre, car la main-d'œuvre étrangère est moins appliquée que les Belges. Ils viennent seulement 6 semaines puis ils repartent dans leur pays d'origine. Ici, la plupart des gens travaillent à proximité de leurs chantiers, ils vont montrer à leur famille où ils travaillent. Ils sont beaucoup plus impliqués. Le secteur en a beaucoup souffert. » Extrait d'entretien n°7 – ENT.7

Ensuite, certains ouvriers qualifiés font le choix de s'installer en tant qu'indépendant. Effectivement, il est plus intéressant de travailler pour son propre compte, non seulement d'un point de vue financier, mais aussi parce que le travailleur devient son propre patron. Toutefois, ils négligent souvent l'aspect administratif lié à cette nouvelle fonction.

« Le problème avec les indépendants, c'est qu'on forme des gens et qu'ils partent pour se mettre comme indépendants. Après, il nous pique notre main-d'œuvre en interne. » Extrait d'entretien n°7 – ENT.7

Puisque la majorité de nos interrogés se situe en province de Luxembourg, ils ont insisté sur la problématique de la proximité du Grand-Duché du Luxembourg. Effectivement, le Grand-Duché de Luxembourg offre à ses travailleurs des avantages au niveau salarial non négligeable. C'est pourquoi un

nombre important de personnes habitant dans un rayon de 70 kilomètres du Luxembourg préfèrent travailler dans ce pays.

*« Le GDL est proche et son attrait financier direct et indirect pose problème (allocations familiales, congé de maternité). On se tourne peu vers une main d'œuvre qui habite dans la zone frontalière. »*

Extrait d'entretien n°1 – ENT.1

Enfin, l'ENT.3 a mis l'accent sur la problématique du travail au noir. Il est commun que des ouvriers se retirent du marché de l'emploi afin d'exercer une activité professionnelle en noir et ainsi gagner beaucoup d'argent. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans la contextualisation, le recours à cette pratique engendre une quantité de risques tant pour l'ouvrier que pour son client. Lorsqu'ils désirent mettre fin à cette activité illicite et retourner sur le marché de l'emploi, leur CV reflète cette période d'inactivité qui n'encourage pas les employeurs à les engager.

*« Ces personnes se retirent du marché de l'emploi volontairement alors que nous, employeurs, on est demandeur. Ils pensent être gagnants de faire ça... Mais quand ils reviennent des années après pour trouver un job, leur CV se retrouve peut-être à la poubelle et n'est pas prioritaire... Ce qui n'aide pas la pénurie à aller mieux. »* Extrait d'entretien n°3 – ENT. 3

Toutes les causes énoncées ci-dessus ont pour effet des conséquences pour les employeurs. Effectivement, la pénurie de main-d'œuvre entraîne l'absentéisme, des problèmes d'organisation et de qualité. Lorsque les employeurs ne trouvent pas la main-d'œuvre qualifiée qu'ils cherchent afin de répondre aux demandes de leurs clients, ils doivent s'organiser différemment. Par exemple, ils utilisent une main-d'œuvre moins qualifiée pour réaliser des travaux, mais la qualité du travail fourni peut s'avérer négligée. Ces personnes moins qualifiées peuvent être victimes d'une charge mentale plus difficile à assumer. Le manque de main-d'œuvre qualifiée représente donc un obstacle au développement de la croissance de l'entreprise.

*« Oui, en termes d'organisation. Quand on manque de personnel, ça veut dire que le personnel en place doit travailler d'autant plus dur, doit montrer davantage de souplesse, de flexibilité. Il doit parfois toucher à des tâches dans lesquelles il se sent moins à l'aise même si on fait des formations. »* Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

### 3.3.2. La notion de main-d'œuvre qualifiée

Lors des entretiens, nous avons demandé à chaque interviewé qu'elle était la signification pour eux du terme « main-d'œuvre qualifiée ». Nous avons récolté des définitions différentes selon les interrogés. Toutefois, nous remarquons une similitude dans le langage utilisé, notamment pour les mots « expérience », « autonome » et /ou « formation ».

*«Nécessité d'une qualification technique soit sur base d'un diplôme ou d'une expérience formation de type A2 en menuiserie, construction, etc. » Extrait d'entretien n°1 – ENT.1*

*« Pour nous quelqu'un de qualifié c'est quelqu'un d'autonome en gros, quelqu'un qu'on va pouvoir assez vite mettre sur chantier sans vérifier toutes les deux heures ce qu'il fait. » Extrait d'entretien n°7 – ENT.7*

*« Pour moi, main-d'œuvre qualifiée, c'est au minimum la formation en maçonnerie, c'est déjà un bon début, le mieux c'est d'avoir un Q1 donc quelqu'un qui a travaillé 4,5 ans et qui sait poser le bloc et plus (...), mais quelqu'un qui n'a jamais fait de maçonnerie même à l'école c'est difficile. Ou une expérience équivalente. » Extrait d'entretien n°9 – ENT.9*

*« Une expérience de 5 ans, mais c'est difficile à dire, car tout dépend des personnes. Il y en a qui ont ça dans le sang. Le feedback du chef d'équipe est très important : dès qu'il poigne dans la truelle on voit s'il a le truc ou s'il peut l'acquérir. Il y en a pour qui on sait qu'ils vont rester manœuvre toute leur carrière. » Extrait d'entretien n°6 – ENT.6*

*« Il faut distinguer l'avis des clients et le mien. Pour les clients, il faut minimum 10 ans d'expérience donc minimum un Q1 ou Q2, qui sait tout faire, être polyvalent. Pour moi, un bon maçon qualifié, c'est une personne qui a un CV stable, cohérent, qui a travaillé 5 ans dans une bonne entreprise. » Extrait d'entretien n°18 – INTERIM.4*

*« La main-d'œuvre qualifiée est un candidat qui connaît le métier de par sa formation ou son expérience, qui est autonome. » Extrait d'entretien n°16 – INTERIM.2*

Lorsque nous avons investigué auprès des employeurs afin de savoir s'ils avaient des critères de sélection, la plupart d'entre eux ont explicité que la personnalité du candidat était le critère le plus important. D'ailleurs, l'ENT.9 dispose d'un partenariat avec un centre qui permet d'analyser la personnalité des candidats et non les compétences pour savoir si la personne s'intégrera dans l'équipe de travail déjà mise en place.

« Nos critères, c'est le savoir-être. On cherche des personnes qui aiment leur métier, qui ont envie d'évoluer, de travailler à fond pour leur boîte, des gens polis, bien élevés. On ne veut pas de disputes sur chantier. Le respect chez nous c'est le maître mot. Le respect du matériel, du client, des riverains, des camionnettes, de la hiérarchie. On va préférer quelqu'un qui a moins de compétences, mais du savoir-être. On accorde énormément d'importance au feeling. » Extrait d'entretien n°7 – ENT. 7

### 3.3.3. L'analyse des données

Nous retrouvons des similitudes entre l'avis des interrogés et les propos des auteurs. En effet, les entreprises de la construction sont actuellement dans un contexte économique très favorable qui explique que la plupart des entreprises ont une charge de travail importante, c'est pourquoi elles cherchent massivement du personnel qualifié afin de compléter ou de créer de nouvelles équipes de travail. Cependant, la problématique constatée est que la demande de travail est supérieure à l'offre provenant des individus qui, pour la plupart, ne disposent pas des qualifications attendues par l'employeur (Zune, 2006 : 8). Les patrons associent ce phénomène à des difficultés de recrutement et à une inadéquation entre les formations et les emplois (Masset et Zune, 2012 : 1). De plus, les employeurs sont dans une situation où leur activité de recrutement est très intense ce qui traduit une situation de pénurie selon Zune (2014 : 9). Sur le marché de l'emploi, ce sont plutôt des ouvriers relevant de la catégorie manœuvre qui sont disponibles, car les personnes qualifiées sont déjà en place dans une entreprise ou se sont mises comme personne indépendante. D'ailleurs, les jeunes ouvriers qui commencent leur parcours en tant que manœuvre sont généralement frustrés de se voir refuser des postes alors que les entreprises se considèrent comme étant en pénurie de main-d'œuvre. Nous affirmons alors que la pénurie au sein du secteur de la construction est présente dans les profils qui sont expérimentés. Toutefois, nous parlons de pénurie de manière générale dans le secteur de la construction, mais le rapport annuel rédigé par le Forem distingue les métiers critiques et en pénurie. Un total de 14 métiers du secteur de la construction est répertorié dans ce rapport dont six considérés comme étant en pénurie et huit comme étant critiques.

Comme nous avons pu le constater à travers nos entretiens, les causes sont multiples et affectent l'ensemble du secteur de la construction. Leurs origines proviennent d'un manque de qualification, d'information, d'intérêt pour le métier et/ou de motivation. Ce phénomène est alors amplifié dans les entreprises de plus grande taille qui ont des besoins plus conséquents en termes de main-d'œuvre pour répondre aux demandes de leurs clients. De plus, le dumping social a également instauré une concurrence déloyale entre les employeurs qui a engendré une perte de confiance chez les travailleurs belges (Defossez, 2014). Pour faire référence à l'ouvrage de Dubois et Pelletier (2011), les employeurs de la construction sont face aux défis qu'ils ont énoncés dans leur article puisqu'ils recherchent du personnel qualifié qui dispose de compétences spécialisées et ce phénomène a pour effet une compétitivité entre les employeurs.

Pour ce qui a trait aux définitions de main-d'œuvre qualifiée, la littérature mentionne que « 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 » (C.Montmarquette, L. Thomas, 2005 : 2). Dans cette définition, les mots « expérience » et « formation » sont utilisés semblablement aux définitions émises par les interrogés. Toutefois, il apparaît clairement que les interrogés ne sont pas tout à fait d'accord sur ce qu'ils entendent par le terme « qualifié ». Pour certains d'entre eux, la formation qualifiante suffit tandis que pour d'autres, il s'agit d'une personne autonome, qui encadre une équipe et qui dispose d'au moins cinq années d'expérience dans la fonction.

Pour conclure cette analyse sur les perceptions des interrogés à l'égard du contexte de pénurie et de la notion de main-d'œuvre qualifiée, nous pouvons nous interroger sur l'influence de ces différentes perceptions sur le développement des initiatives prises par les employeurs. Toutefois, cette question sera abordée dans la partie discussion de ce travail.

**Que retenir des perceptions du contexte de pénurie et de la notion de main-d'œuvre qualifiée ?**

- La pénurie au sein du secteur de la construction est présente dans les profils manuels qui sont expérimentés.
- Les causes et les conséquences de ce phénomène sont multiples.

Causes de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée	Conséquences de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque d'attractivité du secteur de la construction et des métiers manuels,</li> <li>- Le manque de motivation chez les jeunes apprenants et leur manque d'intérêt pour ce secteur,</li> <li>- Le manque de communication sur les métiers manuels et les avancées technologiques,</li> <li>- Les conditions de travail difficiles,</li> <li>- Le dumping social,</li> <li>- Le travail au noir,</li> <li>- La proximité du Grand-Duché de Luxembourg,</li> <li>- Les avantages du statut d'indépendant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'absentéisme,</li> <li>- Des problèmes de qualité ;</li> <li>- Charge de travail élevée,</li> <li>- Risque de faillite élevé,</li> <li>- Coûts supplémentaires (heures supplémentaires, sous-traitance, etc.) ;</li> <li>- Non-respect des délais ;</li> <li>- Manque de sécurité sur chantiers.</li> </ul>

*Tableau 5: Synthèse des causes et des conséquences de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction - Réalisation personnelle*

### 3.4. Les initiatives susceptibles d'être développées en réponse à la pénurie de main-d'œuvre

Par le biais de nos entretiens, nous avons interrogé notre échantillon sur les différentes initiatives mises en place afin de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Nous allons détailler ensemble ces initiatives et leur impact selon la catégorie des personnes interrogées, à savoir les employeurs, les centres de formation et les agences intérim.

#### 3.4.1. Les initiatives prises par les employeurs

Pour relater les initiatives développées par les employeurs que nous avons interrogés, nous avons décidé de scinder les employeurs en deux catégories distinctes. Nous commencerons l'analyse en évoquant les initiatives déployées par les entreprises occupant plus de 50 travailleurs ouvriers et ensuite nous enchaînerons sur les entreprises de plus petite taille, soit les entreprises comptabilisant moins de 50 ouvriers. Cette distinction nous permettra par la suite de constater si le facteur de la taille de l'entreprise influence le développement des actions visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

##### 3.4.1.1. Les employeurs de plus de cinquante travailleurs

Les employeurs visés dans cette partie sont les employeurs ENT.1, ENT.2, ENT.3, ENT.4, ENT. 6 et ENT.7. À titre de rappel, tous ces employeurs disposent d'un service RH qui s'occupe du recrutement des ouvriers.

#### ❖ Le processus de recrutement

Nous nous sommes intéressée dans un premier temps au processus de recrutement utilisé par les employeurs. Celui-ci est fort semblable d'une entreprise à l'autre. Généralement, les entreprises diffusent, lorsqu'elles ont un besoin, une offre d'emploi sur plusieurs canaux (réseaux sociaux, site internet de l'entreprise, presse écrite, agences intérim) afin de toucher un large public. Ensuite, elles font une première sélection des candidatures et rencontrent les profils qui semblent pertinents. Comme mentionné précédemment, les employeurs accordent de plus en plus d'importance à la personnalité des candidats et à leurs savoir-être. Toutefois, malgré les multiples canaux de diffusion, les retours de candidatures sont faibles. L'ENT.2 diffuse des offres d'emploi pour des postes qualifiés tout au long de l'année pour assurer la réception de candidatures et créer une réserve de recrutement.

Pour ce qui a trait à l'engagement, en cas de doute sur les compétences des personnes, les employeurs peuvent les engager via l'intérim ou bien commencer la collaboration par un CDD. En effet, comme les employeurs recherchent des compétences techniques, il est difficile de les évaluer lors d'un entretien avec le candidat. En outre, lors de l'engagement d'un candidat, les employeurs interrogés exercent une pratique commune : ils engagent le candidat un grade (catégorie salariale) en dessous de celui qu'il est censé avoir. Moyennant cette pratique, les employeurs peuvent, les prochaines semaines ou prochains mois, effectuer un entretien d'évaluation avec la personne afin de voir si elle mérite un grade supérieur.

« On engage le grade en dessous, car un Q2 dans une entreprise ne vaut pas spécialement un Q2 dans une autre. On a chacun nos grades. Mais ça peut aller vite, si en 3 semaines on voit que le mec se débrouille bien on lui donne son grade. On lui donne les critères dont il a besoin pour évoluer. (...) Les chefs d'équipes ont des tablettes qui leur permettent d'évaluer leur équipe du moment, car les équipes ne sont pas fixes, ça dépend des chantiers. » Entretien n°7 – ENT.7

L'ENT.2 expose lors de l'interview que les grades sont également un moyen de garder la main-d'œuvre qualifiée à travers une augmentation salariale et la valorisation d'un grade supérieur. Avant la crise financière de 2008, les ouvriers de la construction changeaient régulièrement d'entreprises afin de gravir plus vite les échelons de leur fonction. Lors de notre stage, nous avons également constaté sur les CV des ouvriers qu'ils avaient de multiples expériences dans des entreprises différentes.

« Les barèmes ne reflètent pas toujours les compétences, mais c'est clair que c'est une façon de garder de la main-d'œuvre (...). Il fut une époque, avant la crise, où il y avait vraiment ce phénomène où on engageait un ouvrier en catégorie 1 et puis il partait ailleurs et réclamait sa catégorie 2. Et sur une année un manœuvre devenait Q2. Donc ça ne reflétait pas l'acquisition des compétences. Mais c'était plutôt une manière de mettre en enchère le fait que vous avez besoin de main-d'œuvre et moi je suis là, mais je veux passer à un barème supérieur. Nous on met beaucoup de freins par rapport à ce phénomène. » Entretien n°2 – ENT.2

#### ❖ **L'utilisation des moyens de communication**

Le groupement d'employeurs visés dans cette section dispose d'une page Facebook pour leur entreprise. Ainsi, ils peuvent partager auprès de leurs abonnés des offres d'emploi, mais aussi des photos de leurs chantiers. De cette façon, ils peuvent toucher rapidement un public plus large gratuitement et facilement. En ce qui concerne l'impact de Facebook en termes de recrutement, les employeurs sont tous du même avis : c'est l'un des canaux qui fonctionne le mieux et qui permet à la population touchée d'en parler auprès de leurs connaissances. Les entreprises ENT.3, ENT.4 et ENT.6 possèdent également un compte Instagram, mais selon les interrogés, cette application a moins d'impact en termes de recrutement puisqu'elle s'adresse davantage à un jeune public qui ne dispose pas encore assez d'expérience dans le domaine de la construction.

« Facebook c'est ce qui marche le mieux pour n'importe quel profil. Une fois, le soir même nous avons trouvé un candidat. C'est rapide et efficace. » Extrait d'entretien n°4 – ENT.4

Un canal pour rechercher les candidats et qui permet aussi la diffusion d'une image positive de l'entreprise est celui de la presse écrite. Les entreprises citées, hormis l'ENT.4, diffusent les offres d'emploi via de multiples canaux afin d'assurer la réception d'un flux de candidatures. De plus, les entreprises qui disposent d'une direction plus âgée souhaitent encore diffuser les offres d'emploi par le biais de ce canal de recrutement considéré comme plus traditionnel. Cependant, l'entreprise ENT.4 ne

partage pas le même avis, car selon elle, il n’y a plus beaucoup de personnes qui consultent les journaux et ce canal représente un coût non négligeable.

*« On ne publie presque plus dans la presse, car on a peu de retours. Mais nos patrons qui sont seniors sont encore attachés à cette pratique. »* Extrait d’entretien n°7 - ENT.7

Les entreprises de grande taille disposent toutes d’un site internet sur lequel elles publient des offres d’emploi. Ainsi, elles permettent une visibilité à toutes personnes consultant leur site sur les possibilités d’emploi dans l’entreprise. Les entreprises ENT.3, ENT.4, ENT.6 et ENT.7 disposent aussi d’une plateforme en ligne sur laquelle le candidat peut postuler directement en y déposant son CV et sa lettre de motivation.

*« C’est une facilité pour traiter les candidatures, mais les ouvriers s’y connaissent moins. Souvent c’est la femme ou l’enfant qui le fait pour eux. On peut se permettre ça, car beaucoup d’ouvriers veulent venir chez nous et ils se débrouilleront pour y arriver. Les gens peuvent encore venir déposer leur CV en main propre. »* Extrait d’entretien n°3 - ENT.3

Les salons de l’emploi sont également une opportunité pour les employeurs de se faire connaître et de diffuser leurs offres d’emploi. Tous les employeurs, à l’exception de l’ENT.2, participent à des salons de l’emploi, mais ces entreprises mesurent faiblement l’impact de cette pratique de manière positive. Il s’agit davantage d’une méthode pour diffuser une image positive de l’entreprise. L’ENT. 2 affirme que le personnel qualifié n’a pas besoin de se rendre à un salon de l’emploi pour trouver un poste. Puis, ce type d’évènement représente aussi un coût financier pour les entreprises.

*« On en a fait deux l’année passée, ils étaient gratuits, mais ce n’était pas concluant du tout, ce n’était pas qualitatif. Les gens viennent pour avoir une preuve de recherche d’emploi donc c’est une perte de temps pour nous. »* Extrait d’entretien n°6 – ENT.6

Il existe d’autres moyens de communication plus originaux. En effet, face à ce contexte difficile, les employeurs essaient de faire preuve de créativité pour faire appel à des candidats qualifiés. Les entreprises ENT.3, ENT.6 et ENT.7 ont équipé leurs chantiers de bâches sur lesquelles il est inscrit que l’entreprise recrute. L’ENT. 3 a aussi réalisé des floclages sur ses camionnettes de chantiers avec un numéro d’appel gratuit pour que les candidats puissent contacter directement le service RH afin de postuler. Au moyen de cette action, cet employeur, disposant d’une flotte de véhicules importante, peut diffuser un message dans toute la Wallonie. Les résultats sont, selon lui, assez concluants.

*« Comme on a un nombre de véhicules très important qui voyage partout en Wallonie, on reçoit en moyenne une dizaine d’appels par jour. »* Extrait d’entretien n°3 – ENT.3

L'ENT.3 a également eu l'opportunité de paraître dans une émission de télévision sur RTL TVI, à savoir Waldorado, afin de présenter son entreprise et ses projets. L'idée de capsules vidéo pour présenter les métiers et les entreprises à travers des témoignages d'ouvriers fait également partie des initiatives développées par les employeurs de l'ENT.3 et l'ENT.7. D'ailleurs, l'ENT.7 a poussé cette idée plus loin en réalisant un partenariat avec un humoriste pour rendre ces capsules plus accessibles et maximiser leurs partages. De même, l'ENT.4 a réalisé un clip vidéo humoristique sur une musique d'Orelean intitulée « Basique-Simple » en modifiant les paroles afin de les orienter vers la sécurité et la prévention sur chantiers. Cette initiative a été un réel succès, car le clip a été visionné plus de 20.000 fois en 24 heures seulement.

En outre, l'ENT.3 se rend également dans des écoles techniques et des centres de formation en alternance afin de présenter l'entreprise et les métiers qui la composent. Cette organisation a également réalisé un « Job Tour » pendant une semaine dans toute la Wallonie de manière à attirer uniquement des candidats qualifiés en leur donnant rendez-vous dans cinq provinces différentes. L'objectif de cette action était d'aller à la rencontre des candidats dans leur région en leur proposant un « meilleur » job. Cependant, malgré un manque de publicité, cette action n'a pas été très concluante puisque celle-ci n'a permis l'engagement que de douze candidats. Cet employeur a également invité les ouvriers qualifiés dans des maisons témoins proches de leur domicile pour y rencontrer le service RH et réaliser des entretiens d'embauche directement.

*« Au terme de cette action, seulement 12 ouvriers ont été engagés (...). On s'y est pris trop tard en termes de publicité. On a parlé seulement de cette action deux semaines avant son commencement, c'était trop peu. »* Extrait d'entretien n°3 – ENT.3

#### ❖ **La formation des jeunes à travers l'enseignement en alternance**

Une initiative visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est celle de la formation des jeunes en alternance. En effet, cette pratique permet à l'employeur de former sa propre main-d'œuvre qualifiée et ainsi lui inculquer la culture de l'entreprise. Selon les interrogés, cette pratique permet également un transfert de connaissances d'un senior vers un plus jeune. De plus, lorsque la collaboration se déroule bien, les jeunes peuvent se voir offrir un CDI. Cependant, l'ENT.2 pense qu'il faudrait reconsidérer leur salaire à la hausse afin d'améliorer l'intérêt des jeunes pour ces formations. Néanmoins, nous souhaitons rappeler dans ce paragraphe que tous les employeurs interrogés trouvent qu'il existe un décalage entre leurs attentes et les formations reçues par les jeunes dans l'établissement d'enseignement.

*« Il s'agit d'un échange win-win. Le jeune va pouvoir mettre en pratique la théorie qu'il apprend à l'école et nous, nous avons l'occasion de former une main d'œuvre qui va pouvoir évoluer au sein de l'entreprise et faire grandir son potentiel. Il faut veiller à la continuité de la formation des jeunes et pouvoir transmettre, parrainer des jeunes, et recevoir un sang neuf, car la vision des jeunes n'est pas*

*la même que celle des ouvriers qui sont en place depuis 10-15 ans. L'idée c'est que les jeunes peuvent apporter quelque chose de plus novateur.»* Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

Toutefois, face à cette pratique, l'ENT.4 et l'ENT.7 avancent que l'apprentissage des jeunes en alternance n'est pas une réponse à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, l'ENT.4 dit qu'ils prennent des apprentis, car c'est une pratique qu'ils ont toujours favorisée dans leur culture d'entreprise. L'ENT.7, quant à elle, explique que la formation des jeunes en apprentissage demande à leur chef d'équipe du temps et de l'énergie, c'est la raison pour laquelle elle ne dispose que d'un seul apprenti dans ses équipes.

*« On ne prend pas des jeunes apprentis pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre, car on a toujours pris des jeunes, on a toujours eu un esprit de formation, on a un paquet de stagiaires. »*  
Extrait d'entretien n°4 – ENT.4

*« Un apprenti, ça demande du temps pour nos chefs d'équipe, ça les épuise. »*  
Extrait d'entretien n°7 – ENT.7

*« (...) c'est une vie à part. Entre le groupe qu'ils forment à l'école avec leurs potes et la vie dans une équipe, l'intégration dans une équipe, la collaboration avec des sous-traitants, les contraintes de chantiers telles que la rentabilité, les difficultés avec les conditions climatiques, il y a un tas de facteurs qui rendent les choses très différentes de ce qu'ils vivent à l'école. »* Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

### ❖ **Les formations professionnelles**

Les employeurs peuvent avoir recours à l'organisation de formations professionnelles en interne, par un travailleur expérimenté qui partage son savoir-faire à ses collègues, ou alors par un organisme externe.

*« Quand on manque de main-d'œuvre qualifiée, on peut former en interne des personnes (...). Pareil pour les techniques de maçonnerie, si on ne trouve pas des gens à l'extérieur, on forme à l'intérieur. »*  
Entretien n°2- ENT.2

L'ENT.3 a participé à une action menée en partenariat avec le Forem appelée « opération coup de poing ». Cette action permet aux demandeurs d'emploi, qui ont été sélectionnés préalablement par l'employeur et Le Forem, d'effectuer une formation professionnelle en alternance avec une promesse d'embauche à la clef. De plus, l'entreprise participe au contenu de la formation. Dans ce cas-ci, le corps de métier était celui de chauffagiste. Cette action a été une réelle réussite puisque sur 15 demandeurs d'emploi ayant participé à la formation, 13 personnes ont été engagées en tant que chauffagistes au terme de la formation.

« L'avantage avec l'action menée par Le Forem, c'est que l'entreprise participe à la sélection des candidats, elle décide avant le programme de formation et enfin 80% des candidats doivent être engagés après. » Extrait d'entretien n°1 – ENT.1

### ❖ Le bouche-à-oreille

La pratique qui, selon les employeurs, a le plus d'impact dans la recherche de candidats qualifiés est celle du bouche-à-oreille. En effet, les travailleurs sont les meilleurs ambassadeurs de leur entreprise. Il s'agit d'une pratique qui amène des résultats positifs en termes d'engagement et qui ne coûte rien.

« On ne mise pas beaucoup sur le recrutement pour les profils ouvriers, car on se rend compte que c'est surtout le bouche-à-oreille qui fonctionne. Je pense qu'il y a deux choses liées à ça : la région, on est dans une région où la pub par le bouche-à-oreille fonctionne très bien. Puis une personne va en amener une autre. » Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

Certains employeurs peuvent accorder des avantages aux travailleurs qui utilisent cette pratique comme un chèque cadeau ou une prime. Ainsi, les employeurs augmentent leurs chances de recruter de la main-d'œuvre qualifiée par le biais de ce canal. Néanmoins, la mise en place d'une telle pratique doit se faire au terme d'une longue réflexion et doit être encadrée par un cadre légal afin d'éviter tout débordement.

« Au niveau des recrutements, il y beaucoup de personnes qui rentrent par l'intermédiaire d'un collègue : le bouche-à-oreille fonctionne super bien chez nous (...). Si des travailleurs font venir quelqu'un, ils ont le droit à un chèque cadeau en fin d'année si la personne est restée 6 mois. » Extrait d'entretien n°7 – ENT.7

« On va essayer d'encourager en interne le chef d'équipe à constituer son équipe lui-même, avec peut être un système de prime à l'entrée et si la personne reste plus de 6 mois, elle recevra une nouvelle prime afin de les inciter à parler de l'entreprise autour d'eux. » Extrait d'entretien n°6 – ENT. 6

Cependant, lors de nos observations de stage, les ouvriers sur le terrain semblent souvent réticents à cette pratique. En effet, ils ont peur de renseigner une connaissance et que la collaboration entre cette personne et l'employeur ne fonctionne pas.

Extrait d'observations menées lors de notre stage dans le cadre d'une visite sur chantier avec le service RH, 26/11/2018 : Les ouvriers ont peur de prendre la responsabilité de faire du bouche-à-oreille, car l'employeur promet un CDD de 3 mois au début à leurs connaissances qui ne peut être renouvelé si la personne ne convient pas. Ils ont également peur de vanter l'entreprise à la personne et que la personne soit déçue.

### ❖ **Les agences intérim**

Les employeurs peuvent également avoir recours aux agences intérim pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre. Cette pratique est souvent sollicitée pour activer tous les créneaux possibles de diffusion de l'offre d'emploi et ainsi améliorer les chances de trouver un candidat qualifié.

*« C'est notre premier et dernier recours. Quand on cherche de la main-d'œuvre qualifiée, notre optique c'est d'activer tous les créneaux possibles. »* Extrait d'entretien n°1 – ENT.1

Toutefois, même si les employeurs ENT.1, ENT.3, ENT.6 et ENT.7 pratiquent cette méthode, l'ENT.4 dit que cette méthode ne répond pas à la lutte contre la pénurie et, qu'il s'agit plutôt d'une façon de tester les candidats avant l'engagement. L'ENT.2 relate que les services proposés par ces agences représentent un coût financier et que les personnes qualifiées n'auront pas recours à ce type de canal pour trouver un emploi.

*« Pour l'instant, on ne travaille pas avec des agences ou des cabinets. Mais de l'expérience qu'on a eue ici, les gens qui sont qualifiés ne passent pas par des agences, ils trouvent des boulots eux-mêmes, ils savent se vendre. »* Extrait d'entretien n°2 – ENT.2

L'ENT.7 insiste également sur la problématique de la collaboration avec les agences intérim. Il explique que les agences intérim relancent à multiples reprises les employeurs et que la quantité de leurs appels et de leurs mails sont parfois « épuisantes ». Par ailleurs, l'employeur affirme également que les agences envoient souvent des personnes déjà connues par l'entreprise. C'est pourquoi cet employeur essaye de limiter les interventions en relation avec ces agences. De même, les employeurs ne peuvent avoir recours aux agences intérim seulement dans deux situations, à savoir un surcroît temporaire de travail ou le remplacement d'un travailleur en incapacité. Néanmoins, cette pratique est coûteuse pour l'employeur, car le coefficient pour engager une personne ouvrière est beaucoup plus élevé qu'une personne employée à cause des risques engendrés par la fonction.

### ❖ **La marque employeur**

Travailler sur la marque employeur en interne et en externe occupe les employeurs presque à temps plein. En effet, à travers les réseaux sociaux et les différentes actions menées afin d'attirer de la main-d'œuvre qualifiée, les employeurs travaillent déjà sur leur marque employeur externe. Pour ce qui a trait à la marque employeur interne, tous les interrogés organisent des formations, des repas ou encore des événements d'entreprise (des repas de fin d'année ou des barbecues avant les congés payés d'été, des formations sécurité et bien-être, une journée dans un parc d'attractions, etc.) afin d'assurer une cohésion interne et remercier les travailleurs pour le travail fourni. À travers ces différents événements, les employeurs communiquent une ambiance chaleureuse et favorisent l'esprit familial. De plus, un travailleur épanoui dans son travail et dans son entreprise pourra en faire son éloge à l'extérieur.

*« Il faut venir travailler dans la bonne humeur, c'est important. Hier, Saint-Nicolas est passé. Le 21 décembre on arrêtera à midi et on partagera un verre avec tous les membres de l'entreprise. On ne différencie pas les ouvriers des employés (...). Les candidats qui viennent de plus grosses entreprises sont demandeurs de l'aspect familial, d'une entreprise à taille plus humaine. »* Extrait d'entretien n°1 – ENT.1

Le DRH de l'ENT.2 réalise une fois par an avec le Directeur Technique de l'entreprise des visites sur chantiers pour aller à la rencontre du personnel ouvrier. De cette façon, cette personne peut constater en temps réel l'évolution des chantiers, l'environnement de travail ainsi que les contraintes de travail. Il s'agit d'une grande source d'information pour un DRH. Toutefois, cette proximité avec les travailleurs demande du temps et de l'organisation, c'est pourquoi celle-ci s'effectue seulement une fois par an.

Pour renforcer ces propos, nous avons pu souligner, lors de nos observations sur notre lieu de stage, que les travailleurs apprécient la proximité avec les managers et le service RH. Par exemple, durant notre stage, le service RH est parti à la rencontre des travailleurs sur chantiers dans le but de discuter avec eux de leurs conditions de travail et de leur bien-être. Les retours de cette expérience ont été très positifs. En effet, il est essentiel d'écouter les demandes des ouvriers qualifiés afin de les pérenniser dans l'entreprise.

D'autres initiatives sont également en cours de réalisation : c'est l'ENT.3 qui nous apparaît comme la plus innovatrice. En effet, cette entreprise qui comptabilise un nombre très important d'ouvriers est constamment à la recherche de nouvelles actions pour attirer les candidats. Elle a lancé la campagne intitulée « Bon Job » dans laquelle elle diffuse sur les réseaux sociaux des témoignages d'ouvriers pour donner l'envie aux candidats de pousser la porte de son entreprise. Cette campagne a pour objectif de mettre l'accent sur l'humain et non sur les chiffres de la société. De plus, cette même entreprise est désireuse d'engager du personnel ouvrier étranger par le biais d'un intermédiaire selon les avantages de la CP 124 en Belgique. En effet, l'objectif est de mettre de la main-d'œuvre étrangère au travail selon le régime belge et ainsi d'intégrer des personnes étrangères dans les équipes déjà en place. Cependant, ce projet est en cours de réflexion, car l'employeur doit penser à toutes les alternatives dans l'intention de ne créer aucune frustration avec les travailleurs déjà en poste dans l'entreprise. Enfin, la dernière idée pensée par l'ENT.3 est l'implémentation en interne d'une application sur smartphone pour les ouvriers en vue de les informer sur les besoins de recrutement dans l'entreprise. De cette façon, l'entreprise pourrait promouvoir le référencement interne.

Au terme de nos entretiens avec ces employeurs, certains d'entre eux ont proposé de revoir la formation en alternance afin d'assurer une meilleure coordination entre les attentes de l'organisation et le programme de formation. Ensuite, l'ENT.2 a mentionné le fait d'anticiper les besoins de l'entreprise dans l'intention de réaliser une réserve de recrutement. Le point 3.6. de ce travail proposera des recommandations pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

#### 3.4.1.2. Les employeurs de moins de cinquante travailleurs

Dans cette section, il y a l'ENT.5 et ENT. 10 qui ne disposent pas de service RH, raison pour laquelle les dirigeants effectuent eux-mêmes la recherche de candidats. Lors de la présentation de ces entreprises, nous avons avancé que celles-ci reposaient totalement sur la convention de GRH discrétionnaire. Ensuite, il y a l'ENT.8 et l'ENT.9 qui disposent d'une personne qui gère, parmi ses autres fonctions, l'aspect RH de l'entreprise. Ces deux entreprises aspirent, quant à elles, à la convention de GRH objectivante, mais l'ENT. 8 détient une part de discrétionnaire.

##### ❖ Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est semblable à celui utilisé par les plus grandes structures. Les employeurs diffusent une offre d'emploi et ensuite réalisent une présélection des candidatures récoltées. Les directeurs des entreprises ENT.5 et ENT.10 se chargent eux-mêmes du recrutement des ouvriers alors que dans les entreprises ENT. 8 et ENT.9, une personne autre que le dirigeant effectue le recrutement.

##### ❖ L'utilisation des moyens de communication

Face au contexte de pénurie, les employeurs diversifient leurs canaux de recrutement afin de chercher de la main-d'œuvre qualifiée. Les entreprises ENT.8, ENT.9 et ENT.10 privilégient la publication de leurs offres d'emploi sur les réseaux sociaux, notamment Facebook pour les mêmes raisons que celles évoquées par les entreprises de grande taille. L'ENT.10 a organisé un concours sur sa page Facebook afin d'attirer de nouveaux fans et d'animer sa page. C'est également une façon de faire vivre l'entreprise à travers les réseaux sociaux. En ce qui concerne l'impact de Facebook, ces employeurs sont du même avis que les plus grandes structures en disant qu'il s'agit d'un des canaux qui fonctionne le mieux. Le recours à la presse écrite n'est plus une initiative pratiquée par les employeurs de petite taille à cause de son coût financier. L'ENT.8 et l'ENT.9, contrairement aux entreprises ENT.5 et ENT.10, assurent également la diffusion de leurs offres d'emploi sur leur site internet dans un onglet intitulé « Jobs ». L'ENT.9 a équipé ses chantiers de bâches sur lesquelles apparaît un besoin d'ouvriers.

« *Le fait d'organiser des concours sur notre page Facebook nous permet de nous faire connaître auprès de nouveaux clients, mais pas seulement. On essaye de se faire connaître en tant qu'employeur et attirer des candidats à travers la diffusion de photos de nos chantiers.* » Extrait d'entretien n°10 - ENT. 10

Aucun des employeurs cités dans ce point ne participe à des salons de l'emploi. Les raisons principales de ce refus sont tout d'abord le coût financier et temporel de ce genre d'évènements. De plus, les employeurs estiment que les personnes qualifiées n'ont pas besoin de prendre part aux salons de l'emploi pour trouver un emploi.

« *Les maçons qualifiés ne vont pas se rendre à des salons de l'emploi, ils trouveront facilement un emploi.* » Extrait d'entretien n°9 – ENT.9

### ❖ **La formation des jeunes à travers l'enseignement en alternance**

L' ENT.5, l'ENT.8 et l'ENT.9 ont recours à la formation en alternance. D'ailleurs, l'ENT.8 et l'ENT.9 occupent actuellement des apprentis malgré la difficulté de trouver, selon eux, des jeunes motivés par cet apprentissage. L'ENT.10 n'a pas encore privilégié ce canal. En effet, cet employeur dispose seulement d'une petite équipe de travail et la formation d'un jeune n'est pas possible par manque de temps.

### ❖ **Les formations professionnelles**

Ce groupe d'employeur n'a pas recours à des formations professionnelles internes ou externes pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Il s'agit de structures de plus petite taille qui n'ont pas encore été confrontées à une situation nécessitant de former une personne en interne ou par le biais d'un organisme externe.

### ❖ **Le bouche-à-oreille**

De même que les entreprises de plus grande taille, ce groupement d'employeurs affirme que c'est à l'aide du bouche-à-oreille qu'ils arrivent à trouver de la main-d'œuvre qualifiée. En effet, dès que les employeurs ont un poste à pourvoir, ils communiquent l'information à leurs ouvriers qui peuvent en parler à leur entourage. Il s'agit d'une méthode efficace et qui n'engendre aucun coût.

### ❖ **Les agences intérim**

Enfin, l'appel aux agences intérim n'est pas une initiative pratiquée par les employeurs de plus petite taille, car leurs coûts sont très élevés.

<p>« <i>Nous ne l'avons pas encore fait pour les postes maçon. On n'a pas encore ressenti le besoin.</i> » Extrait d'entretien n°8 - ENT. 8</p>
---

En annexe, à la page 81, se trouvera un tableau synthétique des initiatives développées par les employeurs visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

### 3.4.2. Les initiatives prises par les centres de formation

Les centres de formation en alternance et les centres de formation professionnelle sont des acteurs importants dans le cadre de notre étude, car c'est à travers leurs services que la main-d'œuvre se forme. Dans un premier temps, nous parlerons des centres de formation en alternance à savoir l'IFAPME et le CEFA afin de connaître leurs astuces pour attirer des jeunes recrues. Ensuite, dans un second temps, nous parlerons des actions entreprises par Le Forem, l'organisme Constructiv ainsi que la Confédération de la construction en vue de galvaniser l'image du secteur de la construction.

#### 3.4.2.1. L'IFAPME et le CEFA

Tout d'abord, lors de notre interview avec la responsable du centre Forem formation en province de Luxembourg de l'IFAPME, cette personne a pris le temps de nous expliquer le fonctionnement et les objectifs de ce centre de formation en alternance. Il s'agit d'un organisme d'intérêt public wallon qui dispose d'un siège central à Charleroi et des services régionaux répartis sur toute la Région wallonne. L'IFAPME travaille en collaboration avec des ASBL agréées qui dispensent les formations théoriques au centre de formation. Toutefois, l'IFAPME continue de s'occuper des contrats d'alternance et de la relation entre l'apprenant et l'entreprise. D'ailleurs, chaque jeune dispose d'une personne appelée référent pour assurer ce lien entre le centre et l'employeur. La formation peut commencer chez les jeunes à partir de 15 ans, mais elle s'adresse également à un public plus âgé. L'IFAPME propose des formations en apprentissage et en chef d'entreprise. L'un de ses avantages est la formation du jeune à la culture d'entreprise de l'employeur. Le taux d'insertion à l'emploi est de 90% dans le secteur de la construction. À l'heure actuelle, de moins en moins de jeunes âgés de 15 ans rentrent dans ce processus, l'âge moyen d'entrée est d'environ 17 ans.

Le secteur de la construction représente le secteur le plus important avec lequel ce centre de formation travaille puisqu'il représente plus de 30% de l'activité du réseau de l'IFAPME. Toutefois, l'interrogé précise que le secteur attire de moins en moins de jeunes malgré le fait qu'il propose un large éventail de formation en lien avec le secteur de la construction. En termes de chiffres, les nombres d'inscrits aux cours sont les suivants: 2450 apprenants en apprentissage, 400 en année préparatoire chef d'entreprise et 950 en formation chef d'entreprise. Cependant, l'IFAPME dénombre seulement 1950 contrats d'apprentissage et 830 conventions de stage chef d'entreprise. Pour suivre un apprentissage à l'IFAPME, il faut avoir minimum 15 ans et avoir suivi deux années dans le premier degré de l'enseignement secondaire. Néanmoins pour apprendre le métier de chauffagiste, comme il s'agit d'un métier plus technique, le jeune devra avoir réussi son premier degré.

Concernant la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur de la construction, l'interrogé pense que l'appel à la main-d'œuvre étrangère a engendré une perte de confiance de la part des ouvriers belges. De même, il s'agit d'un métier physique dans lequel les jeunes prestent un horaire de 40 heures par semaine, et, sans compter la pénibilité des déplacements sur chantiers. De plus, une partie de la

population a des aprioris négatifs sur ces métiers techniques malgré les évolutions technologiques qui demandent de plus en plus de connaissances techniques aux ouvriers.

*« C'est un plaisir de travailler avec les nouvelles machines dans les grandes entreprises. C'est valorisant de pouvoir conduire ces monstres. Mais ce n'est pas connu du public. Les chauffagistes avec les nouvelles technologies deviennent des métiers de plus en plus techniques, il faut beaucoup plus de connaissances techniques et technologiques. Les menuisiers, maintenant, ce sont des machines numériques qui font le boulot donc il faut savoir programmer la machine. Mais ils doivent toujours connaître les bases des métiers. »* Extrait d'entretien n°13 – FORM.13

Par ailleurs, une problématique dont l'interrogé nous a fait part est celle du manque de motivation chez les jeunes. En effet, l'engagement dans ce type de formation oblige le jeune à rentrer sur le marché du travail et d'être confronté à la vie sur le terrain qui peut s'avérer compliquée. Il pourrait également être difficile d'avoir le suivi des parents lors de l'apprentissage, car souvent il s'agit d'un public fragilisé.

*« Les success-stories sont des jeunes qui arrivent à notre porte avec un passé scolaire très difficile, mais qui, malgré tout, ont obtenu leur certificat d'apprentissage après 3 ans. On est super contents de leur parcours c'est pourquoi on les appelle les success-stories. »* Extrait d'entretien n°13 – FORM.13

Afin d'attirer la population à participer à cette formation en alternance, l'IFAPME dispose d'un partenariat avec le secteur de la construction pour élaborer les référentiels de formation, c'est-à-dire le contenu des formations. Ils organisent également des campagnes de promotion et participent à des formations organisées par le secteur en vue de promouvoir la formation en alternance aussi bien en entreprise que pour tout public.

En outre, pour attirer plus spécifiquement un jeune public, l'IFAPME organise des journées portes ouvertes lors desquelles les jeunes peuvent découvrir les différents métiers. Une campagne de communication importante a également lieu d'août à septembre sur les réseaux sociaux, car les jeunes sont fort présents sur ceux-ci. L'interrogé nous explique que l'IFAPME a mis en place des stages découvertes individuels en entreprise de cinq jours qui permettent aux jeunes de découvrir le métier sur le terrain à travers une convention spécifique. Des ateliers de formation ouvrent également leurs portes pour faire découvrir les métiers. Des conseillers en orientation, des psychologues sont présents dans les centres afin d'orienter les jeunes dans leur parcours scolaire et professionnel.

*« Convaincre les jeunes et les parents de l'évolution du métier, de l'intérêt du métier, un jeune aura d'office du métier la dedans, il pourra réussir sa carrière professionnelle. »* Extrait d'entretien n°13 – FORM.13

Le deuxième centre de formation en alternance que nous avons interrogé est celui du CEFA. Sa mission principale consiste à former les jeunes à l'école et sur le terrain en les insérant progressivement dans la vie professionnelle. Le CEFA s'adresse uniquement à des jeunes à partir de l'âge de 15 ans jusque 25 ans et le jeune doit avoir suivi deux premières années dans l'enseignement secondaire. Le CEFA et l'IFAPME proposent des contrats semblables, mais leur finalité n'est pas semblable : L'IFAPME donne une attestation de participation alors que le CEFA offre une certification.

L'accompagnateur du centre CEFA de Libramont en province de Luxembourg que nous avons interrogé déplore que cette année, seulement 13 personnes sont inscrites dans le secteur de la construction toutes années confondues. Afin d'expliquer l'origine d'un nombre si peu élevé, l'interrogé avance le manque de motivation qui devient de plus en plus important à l'heure actuelle.

« *Les gens manuels commencent à se compter sur les doigts de la main, c'est une question de volonté, d'énergie.* Extrait d'entretien n°12 – FORM.2

En vue d'attirer les jeunes, le CEFA a mis sur pied de multiples événements comme la nuit des métiers ou des journées portes ouvertes. La commune de Libramont participe également à la promotion des différents corps de métiers. Toutefois, l'interrogé manifeste une présence trop faible du CEFA sur les réseaux sociaux. C'est pourquoi il pense que le centre CEFA et les formules proposées par celui-ci sont peu connus auprès de la population. D'après cette personne, il faudrait investir davantage dans la communication à propos des différents corps de métiers de la construction et des formations disponibles pour les jeunes.

#### 3.4.2.2. *Le Forem*

La personne responsable des formations au Forem pour le secteur de la construction en Province de Luxembourg nous a permis d'en savoir davantage sur les actions entreprises par le Forem pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Tout d'abord, face à un contexte de pénurie dans lequel il est difficile de trouver des candidats, l'interrogé dit qu'ils ne peuvent pas être difficiles dans le choix des candidats, c'est-à-dire que si la personne semble a priori un peu motivée, elle sera prise pour suivre une formation. Cependant, les formateurs n'adhèrent pas à cette pratique, car ils apprécient avoir des apprenants motivés et intéressés par la formation. De plus, l'interrogé pense que l'image du Forem n'est pas très attractive et peu connue de la population.

Tous les mardis, le Forem doit communiquer sur un ou deux métiers considérés comme étant en pénurie. Néanmoins, l'interrogé pense que ces communications attirent toujours les mêmes personnes, surtout en province de Luxembourg. Le Forem propose également des journées découvertes en proposant aux intéressés des essais dans les ateliers de formation.

Une initiative du Forem qui a eu des résultats très positifs est l'action « coup de poing », que nous avons abordée précédemment, qui a permis de former des chauffagistes. Le Forem a collaboré avec une entreprise afin de former des candidats selon le programme préalablement déterminé par l'entreprise. L'entreprise a pu participer aux entretiens effectués par le Forem afin qu'elle puisse choisir les candidats qu'elle souhaite intégrer dans le programme.

« Des mots et des briques » est une autre initiative développée par le Forem en collaboration avec des partenaires en province de Luxembourg. Cette formation s'adresse à des personnes peu qualifiées qui ne peuvent pas réussir les tests du Forem pour suivre une formation en maçonnerie, car ils éprouvent des difficultés en français et en mathématiques. Cette action a alors comme objectif de donner ces formations de base en apprenant aux participants, en parallèle, le métier de maçon et les règles de sécurité sur chantiers. Cependant, l'interrogé explique que parfois les entrepreneurs font preuve de discrimination, car ils sont réticents à engager des personnes d'origines étrangères dans leurs équipes.

*« Les employeurs n'osent pas engager des étrangers, mais lorsqu'il s'agit de sous-traiter à des Roumains, il y a pas de problème. Ils se demandent comment ça va aller avec un syrien dans l'équipe. »*  
Extrait d'entretien n°11 – FORM.1.

Enfin, un dernier projet sur lequel le Forem souhaite investir a trait aux personnes allochtones. Le Forem souhaite investir dans leur formation afin de répondre à la pénurie de main-d'œuvre et aussi, les réinsérer professionnellement. Toutefois, ce projet est en cours de réflexion actuellement.

#### 3.4.2.3. Constructiv et la Confédération de la construction

Nous avons eu l'opportunité de rencontrer un conseiller en insertion appartenant à l'organisme Constructiv afin de discuter avec lui de notre étude et des initiatives prises par cet organisme. Constructiv se situe au niveau fédéral et est organisé par régions : Région flamande, Région Bruxelloise et Région wallonne. La Région wallonne est elle aussi divisée en trois parties, à savoir, la province du Hainaut, la province de Liège et la bande centrale qui regroupe la province de Namur et de Luxembourg. La mission principale de Constructiv est le soutien de tout le secteur de la construction ainsi que la mise en application de la commission paritaire 124. Par conséquent, cet organisme aide tant les travailleurs, à travers leurs recherches d'emploi, que les employeurs, en leur octroyant des aides. Cependant, cet organisme ne dispense pas les formations, il passe par le biais d'opérateurs externes.

Comme mentionné dans la contextualisation, le secteur de la construction offre des avantages salariaux. Rappelons les timbres intempéries ou encore les formations hivernales pour lesquelles les travailleurs sont en chômage intempéries et reçoivent une prime de 40 euros payée par Constructiv. Cet organisme a également mis en place l'emploi tremplin (ETC), apparu en 2016, qui offre un soutien financier et matériel aux entreprises qui occupent des jeunes ouvriers inexpérimentés.

« Constructiv intervient dans les frais d'inscriptions des formations. Pour les formations théoriques, on intervient à raison de 5 euros par heure par ouvrier, si c'est une formation pratique, c'est 10 euros de l'heure, et c'est cumulable avec les chèques formation. La Région wallonne soutien tous secteurs confondus dans le cadre de formations agréées chèques formation. Les clients bénéficient d'une intervention de moitié sur les frais d'inscription. Si la formation coûte 300 euros et est agréée par la Région wallonne, je vais acheter des chèques d'une valeur de 300 euros, mais payer que 150 euros. C'est la Région wallonne qui va payer la différence au centre de formation agréé. » Extrait d'entretien n°14 – FORM.4

Concrètement, Constructiv essaye de rendre plus attractif le secteur de la construction à travers plusieurs actions, et ce, en fonction du public cible. En vue de sensibiliser un public relativement jeune aux métiers de la construction, Constructiv organise chaque année un événement appelé « *Building Heroes* » auquel les écoles primaires de la Région wallonne peuvent participer. Cet événement permet aux élèves de cinquième et sixième primaire de découvrir par le dessin d'animations ludiques les corps de métiers du secteur de la construction. Ils équipent les élèves d'un gilet jaune, d'un casque ainsi que d'un *lunch-box* pour se rendre sur chantiers et constater la réalité des différents corps de métier. Constructiv a aussi mis en place des interventions visant les élèves en fin de parcours secondaire. Néanmoins, ils souhaitent intervenir davantage auprès de ce public à travers l'organisation de multiples activités pour informer les jeunes sur les métiers de la construction. Par ailleurs, Constructiv se manifeste également à des événements tels que des salons de l'emploi, des soirées découvertes métiers, etc.

La confédération de la Construction, quant à elle, travaille davantage sur l'image du secteur. Contrairement à l'organisme Constructiv, la confédération est un regroupement d'entreprises ou d'indépendants, auquel il faut s'y affilier. Constructiv et la Confédération de la Construction ont créé des groupes de travail pour travailler sur la problématique de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. La Confédération de la construction souhaite miser sur davantage de communication pour attirer des candidats. L'interrogé a également évoqué la mise en place d'un point de contact unique qui renseignerait toute personne souhaitant être orientée vers une formation ou un emploi dans le secteur. Un organisme va aider les candidats à rédiger un curriculum vitae et les aider à faire le point sur leurs compétences.

### 3.4.3. Les initiatives prises par les agences intérim

Les agences intérim, par leur statut d'employeur, sont également confrontées à ce phénomène de pénurie. En effet, au vu de la complexité de recherche de candidats, les employeurs peuvent faire appel à ces agences pour maximiser leurs chances de trouver un candidat idéal. Cependant, les agences ont beaucoup de demandes, mais ne trouvent que très peu de candidats qualifiés disponibles sur le marché de l'emploi à cause de la pénurie. En effet, comme nous l'avons vu dans la contextualisation de ce travail, le secteur de la construction comptabilise un nombre plus important de sorties que d'entrées.

« *Des gens qui ont travaillé longtemps dans ce secteur sont dégoûtés et veulent travailler dans la production, car la construction est un métier pénible, avec de gros horaires, une pénibilité physique. Ils ont l'impression qu'en usine, ils vont faire leur 8h et après c'est fini.* » Extrait d'entretien n°18 – INTERIM.4

Les canaux utilisés par les agences intérim sondées sont semblables. Il s'agit principalement de leur réseau d'agences au niveau national, des annonces en vitrines, des annonces sur leur site, celui du Forem et sur les réseaux sociaux, notamment Facebook qui est très efficace. Elles sont présentes à des salons de l'emploi en Belgique, mais également en France pour la province de Luxembourg.

Pour ce qui a trait au processus de recrutement, les consultants en intérim débutent par un screen téléphonique suivi d'un entretien face à face. Tout comme les employeurs, les agences intérim accordent beaucoup d'importance à la personnalité du candidat. La prise de référence chez les précédents employeurs est également une pratique que la plupart des interrogés utilisent afin de s'assurer de la réalité des compétences même si celle-ci n'est pas légale. L'INTERIM.1 explique que, de nos jours, le CV a beaucoup trop d'importance. En effet, si l'employeur constate sur un CV que le candidat n'a plus travaillé depuis 5 ans, il sera réticent à l'engager. C'est pourquoi l'INTERIM.1 préfère parler des candidats à l'oral à un employeur en disant que cette personne a telle ou telle compétence et ainsi, l'employeur sera plus ouvert pour une rencontre avec cette personne, qui malgré un creux dans son parcours professionnel, dispose des qualités nécessaires pour le poste. De plus, une autre problématique concerne la difficulté de certains ouvriers à rédiger un CV.

« *Nous travaillons beaucoup avec des plateformes digitales, mais les ouvriers de la construction ne sont pas toujours à l'aise avec le digital, cela complique aussi le recrutement.* » Extrait d'entretien n°16 – INTERIM.2

L'INTERIM.1 a insisté lors de notre entrevue sur l'importance du recrutement : l'employeur doit susciter l'envie aux travailleurs de venir travailler pour lui. Lors du processus de recrutement, l'employeur doit pouvoir détailler l'entreprise et le contexte de travail pour permettre au travailleur de savoir si ce travail lui conviendra. Cependant, les travailleurs sont tous différents et, par conséquent, attirés par des avantages différents : une stabilité professionnelle, un salaire, des perspectives d'évolution, une ambiance de travail chaleureuse.

Selon les agences intérim interrogées, les entreprises se tournent vers leurs services, car ils offrent une flexibilité dans les contrats. Les entreprises peuvent avoir du personnel supplémentaire uniquement selon leurs besoins. Par ailleurs, le recours à leurs services constitue également un gain de temps, car ils disposent d'une importante base de données et peuvent donc proposer plus facilement des candidats.

Enfin, les stratégies développées par les agences intérim pour attirer les candidats dans ce secteur sont multiples. Tout d'abord, une agence se concentre sur le développement de la digitalisation à travers la mise en place d'applications pour smartphones et souhaite en développer une qui s'adresse exclusivement à des seniors. Les agences renforcent également leur présence sur les salons de l'emploi, lors d'évènements importants et ils sponsorisent des festivals.

*« Nous tentons d'ouvrir notre propre centre de formation. Nous allons dans les écoles et centres d'aide à l'emploi faire des présentations afin de promulguer des conseils utiles lors de la recherche d'un emploi. Nous avons développé, en partenariat avec les écoles, un projet de stage lors duquel nous mettons, grâce à notre réseau, en lien les étudiants et les sociétés. »* Extrait d'entretien n°15 – INTERIM.1

Pour terminer cette partie, nous allons nous arrêter un moment sur la place de la femme au sein du secteur de la construction. En effet, étant dans un contexte de pénurie, la mise au travail des femmes dans des métiers d'hommes ne serait-elle pas une solution ? Les avis de nos interrogés sont très différents sur la question. Il paraît que très peu de femmes suivent des formations relatives aux métiers de la construction. De plus, des idées ancrées soutiennent que les métiers de la construction sont difficiles physiquement et qu'une femme dispose de moins de force physique qu'un homme.

*« Il y a des métiers plus fins que les femmes feraient mieux comme la peinture par exemple. »* Extrait d'entretien n°14 – FORM.4

*« Il y a le côté historique : quand un milieu est masculin, c'est compliqué pour une femme de s'y intégrer ce qui est vrai aussi dans le sens inverse : une équipe de femme, c'est compliqué pour un homme de s'y intégrer. »* Extrait d'entretien n°1 – ENT.1

#### 3.4.4. L'analyse des données

Après avoir détaillé les données récoltées lors de nos entretiens, nous allons maintenant procéder à l'analyse de ces données en vis-à-vis de la littérature. Dans un premier temps, nous analyserons les initiatives prises par les interrogés et mettrons en évidence les similitudes et différences présentes avec la littérature. Dans un second temps, nous aborderons les variables indépendantes, que nous avons identifiées, qui influencent le développement des initiatives dans un contexte de pénurie.

##### 3.4.4.1. L'analyse des initiatives prises par les interrogés

À l'heure actuelle, tous les employeurs du secteur de la construction sont conscients qu'ils doivent chercher une main-d'œuvre qualifiée dans un contexte difficile. C'est la raison pour laquelle ils œuvrent afin de développer une marque employeur positive dans l'intention de trouver et de maintenir la main-d'œuvre qualifiée recherchée. La plupart des initiatives développées par les employeurs peuvent être caractérisées comme étant traditionnelles. À travers nos recherches théoriques, nous constatons une similitude entre les initiatives déployées sur le terrain et celles évoquées par Collins et Steven (2002), à savoir la publicité faite par l'intermédiaire d'un tiers, la publicité créée et diffusée par l'entreprise et le bouche-à-oreille.

Etant actuellement dans une société en constante évolution, les employeurs doivent innover leurs méthodes de recrutement. Nous avons constaté que les **réseaux sociaux** ont pris une place importante dans la société. En effet, tous les employeurs, excepté l'ENT.5, diffusent leurs offres d'emploi sur leur page Facebook en raison de sa facilité d'usage et de ses résultats positifs en termes de recrutement. Tout comme Lessard (2015) l'a indiqué dans son article, les demandeurs d'emploi sont de plus en plus connectés et le recrutement par le biais des réseaux sociaux est de plus en plus prisé par les entreprises. Ce canal permet également aux employeurs de promouvoir leur marque employeur et de diffuser une image positive à l'extérieur en partageant des photos de chantiers, des témoignages d'ouvriers, des jeux-concours, etc. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 : 159). Les agences intérim utilisent, elles aussi, énormément les réseaux sociaux pour diffuser les offres de l'emploi. De plus, puisque le recrutement constitue leur activité principale, celles-ci développent des initiatives qui sortent du commun comme la location d'un van pour parcourir la Wallonie, l'ouverture d'un centre de formation et le développement d'une application pour smartphones.

Ensuite, les employeurs tentent de privilégier le **bouche-à-oreille** qui suscite également de nombreux résultats positifs. Afin de renforcer cette pratique, l'ENT.6 et l'ENT.7 ont décidé de la rémunérer. De cette façon, ces deux employeurs font participer les travailleurs au processus de recrutement (Chaminade, 2017 : 118). Toutefois, nos observations de terrain ont démontré que les ouvriers craignaient de prendre la responsabilité de renseigner quelqu'un si cette collaboration donne lieu à un échec.

Par ailleurs, les employeurs s'intéressent de plus en plus aux **soft skills** en analysant la personnalité du postulant afin de savoir si cette personne s'intégrera dans l'équipe de travail (Chaminade, 2017 : 112). L'ENT.9, qui occupe moins de cinquante travailleurs, dispose d'un partenariat avec un centre qui permet d'analyser la personnalité des candidats pour ce faire. En outre, l'ENT.2 exprime qu'il est nécessaire d'anticiper ses besoins en recrutement préalablement en adéquation avec la stratégie commerciale de l'entreprise afin d'éviter des recrutements en urgence qui ne sont pas concluants (Chaminade, 2017 : 121).

Dans la littérature, nous avons abordé le concept de **sous-traitance** comme étant un moyen utilisé par les entreprises pour répondre à une demande de main-d'œuvre supplémentaire (Xhaufclair et al., 2006). Cependant, nous constatons que le recours à cette pratique n'est pas utilisé dans ce but. En effet, l'ENT. 8 et l'ENT.9 utilisent la sous-traitance de spécialité qui leur permet de disposer de compétences spécifiques qui ne sont pas visées par leur activité principale.

Les **formations professionnelles internes et externes** ainsi que **l'apprentissage des jeunes** représentent également des initiatives développées par la majorité de nos employeurs. En effet, les ouvriers apprécient que leur entreprise investisse dans leur formation continue, car il s'agit d'une forme de valorisation. De plus, un travailleur épanoui dans son entreprise fournira un travail de qualité et restera auprès de son employeur. En outre, l'apprentissage en alternance des jeunes permet aux employeurs de créer leur propre main-d'œuvre qualifiée et de la façonner aux techniques de travail de l'entreprise. Cette pratique responsabilise les ouvriers seniors en leur donnant l'attribution de tuteur et permet l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences tant au tuteur qu'à l'apprenti (Pottier, 2015). Le fait que l'entreprise a comme tradition la formation des jeunes influencent également le développement des formations au sein de sa structure (Pfeifer, Schonfeld et Wenzelmann : 2019).

Dans nos recherches, les auteurs Xhaufclair et al. exprimaient également l'utilisation **des agences intérim** comme solution à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Néanmoins, cette pratique sollicitée par six entreprises de cette étude n'aboutit pas à des résultats très concluants. L'ENT.4 utilise plutôt cette méthode afin de tester le candidat sur chantier avant de lui faire signer un contrat à durée indéterminée. L'ENT.2, quant à elle, s'interroge de la même façon que les auteurs Xhaufclair et al., notamment sur le fait que les personnes qualifiées n'ont pas besoin de passer via ce canal pour trouver un emploi puisque les entreprises sont toutes demandeuses de personnel qualifié. N'omettons pas de mentionner le coût financier important de cette pratique.

**Les initiatives qui sortent du commun** sont développées par des entreprises de plus grande taille qui, par conséquent, disposent de ressources plus importantes, notamment en termes de temps et d'argent. De plus, toutes ces entreprises disposent d'un service RH qui permet la prise en charge à temps plein du recrutement contrairement aux structures de plus petite taille. Si les entreprises développent autant d'initiatives, c'est aussi à cause d'un besoin plus important en termes d'effectifs pour répondre aux demandes de leurs clients.

Les centres de formation, l'organisme Constructiv ainsi que la confédération de la construction développent principalement des actions dans le but de partager une image positive du secteur de la construction. En effet, le problème constaté au travers de cette étude n'est pas lié à la marque employeur, mais plutôt à la marque du secteur en Belgique (Brillet et Gavaille, 2016). C'est pourquoi ces organismes tentent d'organiser plusieurs événements pour faire découvrir les métiers de la construction avec les avancées technologiques auprès d'un public plus jeune.

Enfin, lorsque nous avons investigué sur la place de la femme au sein du secteur de la construction, les données récoltées sont semblables à celles récoltées dans la littérature. Le secteur de la construction est généralement considéré comme étant un milieu d'homme dans lequel la femme n'a pas sa place (Galea et al., 2015). De plus, les interrogés sont d'avis que ces métiers occasionnent une charge physique trop lourde pour une femme (Scotto et al., 2008).

#### *3.4.4.2. L'analyse des variables indépendantes*

Précédemment, nous avons présenté nos entreprises selon cinq variables, à savoir leur taille, leur âge, leur convention de GRH, les métiers particuliers qui les composent ainsi que leur activité principale. Après avoir énoncé les initiatives développées par les employeurs, nous sommes maintenant en mesure de constater les facteurs explicatifs potentiels de ces initiatives.

Tout d'abord, en scindant notre restitution des données en fonction de la **taille des entreprises**, nous avons observé que les entreprises comptabilisant plus de cinquante personnes avaient davantage de ressources pour développer des initiatives contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, les entreprises de plus grande taille disposent toutes d'une personne qui s'occupe à temps plein du recrutement des ouvriers. Zune (2014) le constate également dans l'un de ses articles, les grandes entreprises ont moins de difficultés de recrutement que les plus petites organisations, car celles-ci professionnalisent davantage le recrutement. Dès lors, il est plus facile pour ces entreprises de développer des actions de recherche de main-d'œuvre qualifiée contrairement aux entreprises qui disposent d'une structure à moindre échelle. Par exemple dans le cadre de cette recherche, c'est l'ENT.3 (> 800 ouvriers) qui a développé le plus grand nombre d'actions, à savoir vingt actions, pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre alors que l'ENT.10 (3 ouvriers), qui ne dispose pas de service RH, n'entreprend que quatre actions en fonction de ses ressources. Le facteur de la taille aurait donc une influence positive sur le nombre d'actions menées.

Ensuite, le deuxième facteur sur lequel nous nous sommes interrogée est celui de **l'âge de l'entreprise**. Notre échantillon est composé essentiellement d'entreprises qui possèdent une expertise de plusieurs années dans le secteur de la construction. L'ENT.9 et l'ENT.10 sont les seules qui ont été créées récemment. Nous avons observé que les entreprises qui disposent d'une direction plus âgée favorisent la diffusion des offres d'emploi dans la presse écrite même si ce canal a peu d'impact. Par ailleurs, l'ENT.3 semble, selon nous, se détacher des pratiques traditionnelles utilisées par les autres employeurs. Cependant, même si l'ENT.3 déploie des ressources importantes en termes de temps et

d'argent afin de proposer des initiatives novatrices, nous avons constaté que ce sont le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux qui ont le plus d'impact dans le recrutement. De plus, les employeurs ont conscience de devoir travailler sur leur image de marque afin de récolter un plus grand nombre de candidatures. En effet, une entreprise qui dispose d'une plus grande notoriété pourra se distinguer de ses concurrents et attirer un nombre plus important de candidats (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015 : 73).

Le troisième facteur concerne **les conventions de GRH**. Nizet et Pichault (2013) explicite dans leur ouvrage que lorsque nous sommes confrontée à un contexte de pénurie, nous pouvons y répondre soit par du discrétionnaire, soit par de l'individualisant. La convention de GRH prédominante dans les entreprises de grande taille est la convention objectivante puisqu'une forte formalisation des variables de GRH est présente. Nous avons constaté que les entreprises appartenant à la convention de GRH objectivante influençaient positivement la diversification des actions menées pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En revanche, l'ENT. 5 et l'ENT. 10, qui aspirent totalement à une convention discrétionnaire, n'ont développé que très peu d'initiatives pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. À travers nos entretiens, nous avons pu remarquer que l'ENT.3, qui tend principalement vers de l'objectivant, dispose d'une part de discrétionnaire. En effet, il arrive à cet employeur de répondre individuellement aux demandes des travailleurs qualifiés afin de les maintenir dans l'entreprise et faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Le quatrième facteur a trait **aux métiers spécifiques de l'entreprise**. Parmi notre échantillon, l'ENT.2, l'ENT.4 et l'ENT.7 ont des métiers particuliers pour lesquels il existe peu de formation de base. Ces entreprises n'ont pas d'autre solution que de former en interne les personnes qui exerceront ces métiers au sein de leur structure. De ce fait, le recours aux formations s'explique comme une réponse à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Monville et Léonard, 2008 : 53). Toutefois, l'ENT.1, l'ENT.3 et l'ENT.6, qui ne disposent pas de métiers particuliers, organisent des formations internes ou externes afin de former leur propre main-d'œuvre puisqu'elles n'arrivent pas à trouver des candidats sur le marché de l'emploi. De plus, nous pouvons confirmer les propos de Dubar (2016) qui indiquaient que les entreprises de grande taille et en pleine expansion favorisaient davantage les formations de son personnel. Dès lors, les métiers spécifiques n'influencent pas les initiatives prises pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans leur globalité. Ils favorisent seulement le développement de formation en interne ainsi que des partenariats avec le Forem et les centres de formation.

Finalement, **l'activité principale de l'entreprise** n'influence pas le développement d'initiatives. Quelle que soit l'activité qui prédomine dans l'entreprise, tous les employeurs interrogés dans le secteur de la construction ont des difficultés à trouver du personnel manuel qualifié.

### 3.5. Discussion des résultats

L'ambition de cette partie est de prononcer notre avis critique au regard des résultats récoltés. Tout d'abord, pour en revenir aux cinq facteurs abordés précédemment, nous sommes d'avis que le facteur de la taille influence positivement le développement des actions menées visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette constatation a également été faite par plusieurs auteurs dans la littérature scientifique : plus une entreprise est grande, plus elle a des besoins importants en termes de main-d'œuvre qui l'amène à développer un grand nombre d'actions afin de faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Une taille importante permet également aux employeurs de réaliser leur propre formation en interne afin d'encourager l'employabilité de leur personnel et répondre à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De plus, les actions les plus innovantes en matière de lutte contre la pénurie demandent un coût financier important que de plus petits employeurs ne peuvent pas se permettre. Nous pouvons donc avancer encore une fois l'influence positive de la taille de l'entreprise sur la lutte contre le manque de main-d'œuvre qualifiée.

Dans cette même perspective, l'âge des entreprises joue également un rôle dans le développement des initiatives considérées comme plus traditionnelles, notamment la diffusion d'offres d'emploi dans la presse écrite. D'ailleurs, nous ne l'avons pas étudié en profondeur dans le cadre de cette étude, mais il semblerait que la notoriété aurait également un impact positif dans la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Effectivement, nous avons remarqué que ce facteur favorise la marque employeur des entreprises comme l'ont également constaté Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015). Ce facteur pourrait être étudié dans le cadre de recherches ultérieures.

Ensuite, pour aborder les conventions de GRH, de manière générale les entreprises qui penchent vers une convention discrétionnaire déploient peu d'actions pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Celles-ci privilégient le bouche-à-oreille, la publication d'offres d'emploi sur Facebook, un partenariat avec le Forem ainsi que la formation en alternance. En revanche, les employeurs qui aspirent à une convention davantage objectivante développent davantage d'initiatives pour lutter contre la main-d'œuvre qualifiée comme par exemple la mise en place de bâches sur chantiers diffusant un besoin de main-d'œuvre, la réalisation de capsules vidéo humoristiques, le recours aux agences intérim, la participation à des salons de l'emploi, etc. Cependant, comme mentionnée précédemment, la pénurie incite les patrons à se plier aux exigences de leur personnel qualifié afin de les maintenir dans leur entreprise et éviter une perte de main d'œuvre. C'est pourquoi les employeurs de grande taille détiennent une part de discrétionnaire dans leur pratique afin de lutter contre la pénurie de main-d'œuvre. Néanmoins, il ne s'agit pas d'une solution efficace puisque celle-ci peut créer des conflits au sein de la société.

Le quatrième facteur a trait aux métiers spécifiques de l'entreprise. Il influence l'entreprise à développer en interne des formations qui ne sont dispensées nulle part ailleurs. Enfin, le facteur relatif à l'activité principale de l'entreprise n'a amené aucun résultat positif favorisant la lutte contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

En outre, nous nous sommes interrogée si les perceptions relatives aux concepts de pénurie et de main-d'œuvre qualifiée pouvaient expliquer le développement des initiatives par les personnes interrogées. Nous sommes arrivée à la conclusion que le facteur des représentations mentales n'a pas d'influence sur les initiatives développées. Même si les personnes interrogées définissent différemment le terme de main-d'œuvre qualifiée, celles-ci emploient principalement des actions similaires pour trouver et recruter du personnel qualifié. Nous avons eu, lors des entretiens, le ressenti que les employeurs sont pleinement découragés lorsqu'ils doivent recruter des ouvriers qualifiés, car ils ne savent plus comment faire pour trouver des personnes expérimentées. Raison pour laquelle chacun d'entre eux a recours à des actions semblables les unes aux autres.

Depuis de nombreuses années, l'image des métiers manuels repousse la population à emprunter cette voie comme carrière professionnelle. Nous avons constaté qu'il s'agit d'une problématique d'image de marque du secteur de la construction, non des entreprises. Cette image négative amplifie le phénomène de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Bien que la Confédération de la construction, Constructiv et les centres de formation investissent de plus en plus dans la revalorisation des métiers manuels à travers des journées découvertes, des stages et les réseaux sociaux, les résultats de ces différentes actions ne sont pas fructueux. Par ailleurs, nous-même, étudiante en Gestion des Ressources Humaines, avions des stéréotypes à l'égard de ces métiers avant notre immersion professionnelle au sein d'une entreprise relevant du secteur de la construction.

Rappelons que les employeurs ne sont pas seuls à affronter la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. En effet, comme mentionné dans le paragraphe précédent, ils peuvent compter sur un écosystème dans lequel sont présents les centres de formation, l'organisme Constructiv et la Confédération de la construction en Belgique. À travers leurs différentes actions, ces acteurs tentent de renforcer l'image du secteur de la construction. Toutefois, lors de notre étude, nous avons constaté qu'il n'y a pas un moment plus opportun qu'un autre pour faire appel à un partenariat avec un centre de formation. Dans un contexte de pénurie, le recours à ces centres de formation peut se faire à tout moment. Nous sommes d'avis que les entreprises doivent continuer à former des jeunes à travers la formation en alternance afin de créer leur propre main-d'œuvre qualifiée. Même si deux employeurs se sont montrés réticents face à cette pratique, il s'agit d'une action efficace qui permet aux employeurs de répondre positivement à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Toutefois, nous pensons que les centres de formation devraient s'intéresser davantage aux besoins des entreprises et à la réalité du terrain afin de proposer des formations complètes

qui répondent aux besoins des employeurs. L'opération coup de poing initiée par le Forem est, en ce sens, une action qui permet de répondre de manière profitable aux besoins du terrain.

Enfin, nous souhaitons terminer cette discussion en abordant le fait que la formation en alternance et les métiers manuels sont peu valorisés en Région wallonne, contrairement à la Suisse et l'Allemagne. En Belgique, lorsqu'un jeune rentre dans l'enseignement secondaire, l'enseignement général est privilégié au détriment de l'enseignement technique ou professionnel. S'il y éprouve des difficultés, il sera redirigé vers ces deux types d'enseignement ou la formation en alternance, considéré comme plus abordable et avec de moindres exigences. En Suisse et en Allemagne, le taux de chômage chez les jeunes est très bas, car la formation en alternance y est privilégiée. Ces deux pays ont une culture totalement différente de la nôtre à ce sujet qui leur permet une réussite convoitée par un tas d'autres pays. En Belgique, les employeurs réticents à ce genre de pratiques évoquent comme raisons l'investissement en temps et en argent que demande l'apprentissage. Effectivement, les entreprises doivent sélectionner et recruter le jeune. Ensuite, un tuteur devra prendre le temps de dispenser une formation pour répondre aux critères énoncés par le cadre légal. Et enfin, sur chantier, le tuteur devra consacrer du temps pour apprendre le métier à l'apprenti. À ces raisons s'ajoute souvent l'argument d'une mauvaise expérience avec un apprenti par le passé ou un manque de motivation de l'apprenti qui a poussé l'employeur à faire une croix sur cette pratique. De plus, Pfeifer et al. (2019) ajoute que si l'entreprise n'a pas dans ses traditions la formation en entreprise ou si elle accorde peu d'importance à responsabilité publique ou sociale, elle privilégiera moins ce type d'initiative.

### 3.6. Recommandations

Dans la continuité de notre discussion, nous allons dès à présent proposer des recommandations.

Premièrement, une recommandation pour les grandes entreprises serait de tendre vers une convention de GRH davantage individualisante plutôt qu'objectivante avec une part de discrétionnaire. Cela permettrait de mettre au point une politique systématique qui inclut des règles de jeu claires et identiques pour tous les collaborateurs de l'entreprise. Il s'agirait de ne plus faire du cas par cas, mais d'instaurer une flexibilité équitable dans l'intention d'éviter l'iniquité interne et l'insatisfaction qui pourraient engendrer des départs. Nous pourrions conséquemment recommander aux employeurs d'instaurer un plan cafétéria pour privilégier la convention individualisante à travers l'individualisation des conditions de travail. Pour prendre un exemple concret, les travailleurs plus âgés préféreront des jours de congé supplémentaires tandis que les plus jeunes pourront remplacer ces jours de congé par une prime. Il s'agirait dans ce cas de reconnaître davantage les différences individuelles sans créer de l'iniquité au sein de l'organisation. Dans le même ordre d'idées, nous pourrions envisager de laisser davantage de liberté aux ouvriers dans l'exercice de leur travail en vue d'augmenter la satisfaction et éviter les départs.

Deuxièmement, nous recommandons une collaboration plus intense entre la Confédération de la construction, les organismes du secteur et les centres de formation afin de sensibiliser davantage la population à la découverte de ces métiers qui sont des métiers d'avenir. Il s'agirait, par exemple, d'une promotion intensive à travers des témoignages de jeunes, des découvertes sur chantiers de la réalité du travail ou encore le développement de jeux de vidéos autour de la construction pour inciter les jeunes à s'y intéresser. Nous pourrions également sensibiliser davantage les parents, souvent réticents à ce que leurs enfants entreprennent des métiers manuels au vu de leur pénibilité, et ce, même si celle-ci est moins forte qu'il y a dix ou vingt ans grâce aux innovations technologiques. La Confédération de la construction pourrait rendre plus accessible l'image de la femme au sein de ces métiers considérés comme des métiers d'hommes afin de disposer d'une main d'œuvre supplémentaire. De cette façon, le secteur travaille sur son image métier et plus précisément sur les antécédents qui forment cette image (Brillet et Gavaille, 2016).

Troisièmement, les employeurs pourraient travailler davantage sur leur marque employeur afin d'attirer une nouvelle main-d'œuvre et fidéliser la main-d'œuvre déjà présente au sein de la structure. Tout d'abord, les employeurs devraient s'intéresser davantage aux dimensions émises à travers l'échelle de Berthon et Al. (2005). Il serait, en effet, intéressant pour eux de mettre en avant la valeur d'attrait au travail, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement ainsi que la valeur de transmission à travers une publicité intensive. Ensuite, la notion de fidélisation a son importance, car elle permet de retenir la main-d'œuvre manuelle. Pour ce faire, l'entreprise peut mettre en place des formations professionnelles, organiser des événements d'entreprises, avoir une écoute attentive des besoins et des problèmes, favoriser une ambiance de travail positive, etc.

Enfin, une quatrième et dernière recommandation à émettre serait d'arrêter la compétitivité entre les différents types d'enseignement et ainsi permettre à l'alternance de devenir une filière d'excellence pour les jeunes. Pour ce faire, il est nécessaire d'établir une collaboration entre le gouvernement, le ministère de l'Enseignement ainsi que les employeurs qui devront accepter et renforcer leur politique d'apprentissage au sein de leur structure à travers un encadrement de qualité et des tuteurs expérimentés. Toutefois, il s'agit d'un processus qui prendra du temps, mais qui pourrait aboutir à des résultats positifs pour contrer la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction. Cette recommandation pourrait également faire diminuer le taux de chômage en Belgique comme c'est le cas en Suisse et en Allemagne et l'image des métiers manuels pourrait être promue.

## CONCLUSION

---

Pour conclure, l'objectif de ce mémoire était d'identifier les initiatives de GRH visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction. Plus précisément, nous avons pour but de répondre à la question de recherche suivante : « Comment la GRH peut-elle apporter des réponses à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur de la construction ? ». En effet, le secteur de la construction est touché depuis de nombreuses années par une pénurie de personnel qualifié. De plus, la crise économique de 2008 n'a fait qu'accentuer la pénurie déjà présente. Toutefois, notre étude s'est concentrée uniquement sur la main-d'œuvre manuelle qualifiée en province de Luxembourg et de Liège même si une pénurie existe aussi pour les profils employés de la construction.

Pour répondre à la question de recherche initiée précédemment, nous avons opté pour une démarche abductive et qualitative par laquelle nous avons été amené à interroger dix employeurs de la commission paritaire 124 de tailles différentes, quatre agences intérim et quatre centres de formation. Des observations sur le terrain ont également eu lieu afin d'être au plus proche de la problématique visée.

Les résultats récoltés par le biais des entretiens et de nos observations ont montré que les entreprises et la Confédération de la construction tentent tant bien que mal d'améliorer l'image du secteur de la construction par le développement de multiples actions. Il est ressorti de notre étude que les employeurs privilégient le bouche-à-oreille et la diffusion d'offres d'emploi sur les réseaux sociaux pour trouver du personnel qualifié. Les grandes entreprises, qui disposent de moyens financiers plus importants, investissent dans des actions plus novatrices comme la réalisation de capsules vidéo humoristiques, la participation à des salons de l'emploi, la location d'un van pour faire du recrutement dans toute la Wallonie, etc.

La plus-value apportée par cette étude a trait aux facteurs indépendants qui influencent positivement le développement des actions visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Nous avons constaté que la taille de l'entreprise influence le développement de multiples actions. Ensuite, plus une entreprise est âgée, plus elle utilise des moyens de communication traditionnels comme la diffusion d'offres d'emploi dans la presse écrite. Les conventions de GRH discrétionnaires reflètent les employeurs de petite taille et favorisent le développement d'initiatives traditionnelles. En revanche, les entreprises qui aspirent à des conventions objectivantes mettent en place un nombre plus important d'actions. Par ailleurs, les métiers particuliers ont, quant à eux, favorisé la mise en place de formations en interne afin de répondre aux besoins de l'entreprise en termes de main d'œuvre. Enfin, l'activité principale de l'entreprise, que celle-ci soit spécialisée ou non dans un corps de métier, n'a pas d'influence sur le type d'action entrepris par les employeurs.

Cependant, nous avons constaté à travers cette étude que la pénurie en Belgique de main-d'œuvre qualifiée reflète en grande partie une image négative du secteur de la construction et de ses métiers. Même si ce travail a permis d'émettre des recommandations, rendre le secteur plus attractif auprès de la

population est un travail de longue haleine qui implique plusieurs acteurs, notamment les autorités publiques, le Ministère de l'enseignement en Belgique, les centres de formation et les employeurs.

Ce mémoire pourra servir aux employeurs de la construction, mais aussi aux centres de formation qui souhaiteraient en apprendre davantage sur les initiatives développées par les employeurs pour lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.

Suite à notre étude, des pistes de recherches ultérieures peuvent exister. Nous nous sommes intéressée principalement au point de vue des employeurs. Toutefois, il serait captivant de sonder l'avis des ouvriers qualifiés afin de savoir quelles sont les raisons qui les incitent à postuler auprès d'un employeur. Nous pourrions également leur soumettre un questionnaire par lequel ils pourraient inscrire les facteurs qui ont le plus d'importance pour eux dans le cadre d'un emploi.

Un autre fait qui a été souligné à plusieurs reprises concerne l'image du jeune qui semble de moins en moins motivé et attiré par les métiers manuels. Nous pourrions nous questionner s'il s'agit d'un manque de motivation générale de la génération actuelle ou si ce manque de motivation est lié principalement aux métiers manuels du secteur de la construction.

En outre, il serait intéressant d'étudier les initiatives mises en place en Flandre visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour nous amener davantage d'informations qui pourraient être utiles aux employeurs wallons. Dans le même ordre d'idées, investiguer en Suisse et en Allemagne en vue d'identifier les actions politiques qui permettent d'avoir une image plus positive à l'égard des métiers manuels pourrait être également une piste de recherches ultérieures. Toutefois, gardons à l'esprit que ce qui fonctionne dans un pays ne peut pas forcément fonctionner dans un autre en raison des cultures différentes.

Enfin, nous terminerons ce travail en mentionnant le fait que malgré la faible attractivité des métiers du secteur de la construction à l'heure actuelle, ces métiers sont des métiers d'avenir dans lesquels il existe une demande de travail importante. De plus, grâce à l'arrivée des nouvelles technologies et notamment du BIM, ce secteur et ses méthodes de travail évoluent et permettent de réduire la pénibilité du travail. Les employeurs doivent, par conséquent, travailler sur leurs pratiques RH, à savoir la formation, l'évolution professionnelle, la reconnaissance, la rémunération, le contenu du travail et la gestion des carrières afin de communiquer une marque employeur positive et attirer des candidats qualifiés pour répondre aux besoins de l'organisation.

## BIBLIOGRAPHIE

---

- BARUEL BENCHERQUI, D., LE FLANCHEC A. & MULLENBACH SERVAYRE A. (2009). « Recruter dans les métiers en tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emploi ANPE », *Actes du 20e congrès de l'Agrh*, Toulouse, pp. 1-21.
- BENRAÏSS-NOAILLES, L., & VIOT, C. (2017). « Attractivité des entreprises low-cost. Le rôle du capital-marque employeur », *Revue française de gestion*, vol. 266, no. 5, pp. 89-109.
- BENARDI S. & VANDENBERGHE M. (2018). « Comment entrer dans l'ère de la « formation augmentée » ? », *Réseau sur les relations de travail et la GRH – HR Square*, n°22
- BREBION, C. (2019). L'apprentissage, un meilleur « rendement » professionnel en France qu'en Allemagne. *Formation emploi*, 146(2), pp. 101-127.
- BRILLET, F. & GAVOILLE, F. (2016). « L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel », *Management & Avenir*, vol. 84, no. 2, pp. 53-72.
- CATELLIN, S. (2004). « L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire », *Hermès, La Revue*, 39(2), pp.179-185.
- CHAMINADE, B. (2017). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque employeur*, Afnor, Paris.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., & LISSILLOUR, M. (2018). « La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 125, no. 2, pp. 97-119.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., POUJOL, F-J. & VIGNOLLES, A. (2017). « De la congruence de valeurs à la marque employeur : quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ? », *Canadian Journal of Administrative Sciences - Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Wiley, 34 (4), pp.17-26.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. & VIGNOLLES, A. (2016) « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, no. 1, 2016, pp. 153-172.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. & VIGNOLLES, A. (2015). « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 246, no. 1, pp. 63-82.
- DEFOSSEZ, A. (2014). *Le dumping social dans l'union européenne* (Larcier, Ed.). Bruxelles.
- DEJOUX, C. & THEVENET, M. (2015). *La gestion des talents*, Paris : Dunod
- DUBAR, C. (2015). *La Formation Professionnelle Continue*, La Découverte, Paris (Repères)

- DUMEZ, H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative », *Le libellio d'Aegis*, 8 (3), pp.3-9.
- DUBOIS, A. & GADDE, L. E. (2002). « Systematic combining: an abductive approach to case research », *Journal of business research*, 55(7), pp.553-560.
- DUBOIS, D. & PELLETIER, E. (2011). « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, vol. 36(3), pp.5-15.
- GALEA, N., POWELL, A., LOOSEMORE, M., & CHAPPELL, L. (2015). « Designing robust and revisable policies for gender equality: lessons from the Australian construction industry », *Construction management and economics*, 33(5-6), pp.375-389.
- GEGENFURTNER, A., KÖNINGS, K. D., KOSMAJAC, N., & GEBHARDT, M., (2016), « Voluntary or mandatory training participation as a moderator in the relationship between goal orientations and transfer of training », *International Journal of Training and Development*, 20(4), pp.290-301.
- LAMAMRA, N. & MOREAU, G. (2016). « Introduction : les faux-semblants de l'apprentissage en Suisse », *Formation emploi*, 133(1), pp.7-16.
- LIEVENS, F. & HIGHHOUSE, S. (2003). «The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer», *Personnel Psychology*. 56, pp.75 – 102, consulté le 2 février 2019 sur [https://www.researchgate.net/publication/227505502\\_The\\_Relation\\_of\\_Instrumental\\_and\\_Symbolic\\_Attributes\\_to\\_a\\_Company's\\_Attractiveness\\_as\\_an\\_Employer](https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer)
- PFEIFER, H., SCHÖNFELD, G. & WENZELMANN, F. (2019). « Former des apprentis en entreprise: un enjeu de responsabilité sociale? ». *Formation emploi*, 146(2), pp.29-52.
- LEEMANN, R., RIN, S. & IMDORF, C. (2016). « Les réseaux d'entreprises formatrices: une nouvelle forme d'apprentissage en Suisse », *Formation emploi*, 133(1), pp.139-156.
- LESSARD, S. (2015). « Communiquer la marque employeur sur les médias sociaux », *Gestion*, vol. 40(1), pp.100-103.
- MACLOUF, E. & BELVAUX, B. (2015). « Contribution de la marque employeur à l'attractivité : les limites des approches cognitives analytiques », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 98, no. 4, pp. 45-57.
- MASSET, D. & ZUNE, M. (2012). « La construction publique des problèmes de pénurie de main-d'œuvre en Wallonie », *13es Journées Internationales de sociologie du travail*, consulté le 24 février 2019 sur <https://metices.ulb.ac.be/IMG/pdf/MASSET-ZUNE.pdf>

- MISSET, Séverine., 2013. « Classifications ouvrières et confrontation de générations d'ouvriers qualifiés : vers une remise en cause de l'ordre de l'ancienneté ? », *Sociétés contemporaines*, vol. 90, no. 2, pp. 29-52.
- MONVILLE, M. & LEONARD, D. (2008). « La formation professionnelle continue », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987-1988(2), pp.7-67.
- NUNEZ MOSCOSO, J. (2013) « Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, pp.57-80.
- NKOMO, M. W., & THWALA, W. D. (2016). « Mentoring on Retention of Employees in the Construction Sector: A Literature Review », In *Creative Construction Conference*, pp. 305-310.
- PICHAULT, F. & NIZET, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Paris, Seuil.
- POTTIER, M. L. (2015). *Les trois volets de la formation en alternance*, entreprise et droit social, Wolters Kluwer.
- RICCI, A. (2019). « Is There Social or Monetary Dumping in the European Union? Manufacturing Competitiveness in Central and Eastern Europe », *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), pp. 159-180.
- SCOTTO, M., SAPPE, R. & BOYER, A. (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes », *Management & Avenir*, 18(4), pp.18-41.
- THOMAS, L., & MONTMARQUETTE, C., 2005. « La présélection éducationnelle et la ségrégation professionnelle : le cas du Québec et de l'Ontario en 1997 », *CIRANO*, consulté le 13 février sur <https://www.cirano.qc.ca/files/publications/2005RP-02.pdf>
- VAN CAMPENHOUDT, L., MARQUET, J. & QUIVY, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5e édition, Dunod.
- VAN HAEPEREN, B. (2001). « Pénurie de main-d'œuvre et autres tensions sur le marché du travail : quelques balises théoriques », *Ministère de la région wallonne.*, pp.1-20
- XHAUFLAIR, V., DEFLANDRE, D. & DE SCHAMPHELEIRE, J. (2006). « Le secteur de la construction vu par les entrepreneurs », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 1917, no. 12, pp. 5-52.

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

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

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1: les entrées et sorties en moyenne du secteur de la construction de 2007 à 2017.....	7
Tableau 2: réalisation personnelle basée sur le tableau qui reprend les métiers de la construction considérés comme étant en pénurie ou critique selon le rapport annuel du Forem (2018) .....	8
Tableau 3: le régime salarial des ouvriers au sein de la CP 124 .....	9
Tableau 4: Réalisation personnelle reprenant l'ensemble des entretiens effectués dans le cadre de cette étude .....	34
Tableau 5: Synthèse des causes et des conséquences de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée au sein du secteur de la construction - Réalisation personnelle.....	45

## ANNEXES

### 1. Les différents corps de métiers du secteur de la construction

Le gros œuvre	Les techniques spéciales	La conduite d'engin	Le parachèvement	Les travaux d'infrastructures
Couverture	Chauffage	Conduite de grue à tour	Menuiserie intérieure	Dragage
Étanchéité	Installation sanitaire	Conduite de grue mobile	Menuiserie extérieure	Montage de caténaires
Montage d'échafaudages	Ventilation mécanique	Conduite d'engins de chantier	Carrelage	Pose de voies ferroviaires
Coffrage	Isolation industrielle	Conduite de camion-malaxeur	Chape	Pavage
Désamiantage		Forage de puits	Peinture industrielle	Pose de canalisations
Ferraillage			Peinture-décoration	Pose d'égouttages
Maçonnerie			Plafonnage	Asphaltages des routes
Montage de bardages métalliques			Réalisation d'agencement intérieur	Bétonnage des routes
Réparation de béton				
Taille de pierre-marbre				
Ossature bois				
Charpenterie				

## 2. Les chiffres clés relatif au nombre d'employeurs de la construction, à l'emploi et à la masse salariale pour la période 2015 – 2017

	2015		2016		2017	
		évolution 2015/2014		évolution 2016/2015		évolution 2017/2016
<b>nombre d'employeurs construction</b>	24.499		24.509		24.641	
<b>EMPLOI</b>						
ouvriers soumis à l'ONSS belge (DMFA)						
• en nombre de têtes						
» nombre d'ouvriers réguliers	151.911	-3,6%	149.729	-1,4%	149.231	-0,3%
» nombre d'ouvriers intérimaires	13.164	25,9%	15.860	20,5%	17.502	10,4%
• - en nombre d'équivalents temps plein, intérim inclus	118.306	-3,5%	117.252	-0,9%	117.114	-0,1%
main-d'œuvre étrangère détachée (LIMOSA)						
» nombre de déclarations	423.624	23,9%	507.378	19,8%	511.705	0,9%
» nombre d'ouvriers (uniques)	92.967	10,2%	101.819	9,5%	101.358	-0,5%
» nombre d'indépendants (uniques)	18.709	24,5%	21.549	15,2%	23.369	8,4%
nombre de jours ONSS déclarés (DMFA)						
» nombre total de jours	38.260.250	-3,4%	37.841.209	-1,1%	37.604.741	-0,6%
» jours prestés avec salaire	27.036.666	-3,5%	26.916.456	-0,4%	26.933.043	0,1%
» jours de chômage économique	1.171.826	-25,4%	905.212	-22,8%	753.295	-16,8%
» jours intempéries	1.512.603	20,8%	1.653.676	9,3%	1.539.966	-6,9%
» autres jours (jours de repos, maladie, ...)	8.539.155	-2,4%	8.365.865	-2,0%	8.378.407	0,2%
<b>Masse salariale à 108% (en millions €)</b>	<b>€ 3.570,1</b>	<b>-3,1%</b>	<b>€ 3.603,2</b>	<b>0,9%</b>	<b>€ 3.693,8</b>	<b>2,5%</b>

Source : Constructiv

## 3. Les avantages de la CP 124 détaillés

L'entreprise doit également intervenir dans les frais de déplacement de ses ouvriers. Nous distinguons les indemnités de déplacement (de la maison à l'entrepôt) des indemnités de mobilité (de l'entrepôt jusqu'au chantier afin de compenser la durée du trajet).

Les ouvriers de la CP 124 doivent s'affilier à un syndicat, qui est organisme privé (CSC, FGTB ou CGSLB) ou à la CAPAC, qui est un organisme public, afin de pouvoir bénéficier des avantages du secteur dont ils relèvent. Tous les jours, ceux-ci devront compléter une carte appelée C3.2A et plus précisément, ils devront noircir la case référente au jour du travail avant de commencer la journée sur chantier. Cette carte est à rendre, à la fin du mois, à l'organisme de paiement pour qu'ils puissent calculer les allocations auxquelles le travailleur a droit. L'ouvrier doit être en possession de cette carte ainsi que de ses papiers d'identité lorsqu'il travaille, en cas de contrôle contre la fraude sociale.

Ensuite, il existe la carte de légitimation également appelée la carte « ayant droit ». Celle-ci permet, sous certaines conditions, le droit aux allocations complémentaire de chômage et ouvre l'accès à de multiples avantages. Cette carte est délivrée lorsque les entreprises déclarent les prestations et les salaires à l'ONSS. Pour les travailleurs n'ayant pas droit aux allocations de chômage complémentaire, ils disposeront d'une carte « ayant non-droit ». Contrairement à d'autres secteurs, le régime de travail par semaine est de 40 heures/semaine au lieu de 38 heures/semaine. C'est la raison pour laquelle, les ouvriers bénéficient de 12 jours de repos compensatoires par an afin de compenser les deux heures supplémentaires prestées par semaine.

Le secteur de la construction offre également à ses travailleurs les timbres-fidélité et les timbres-intempéries. D'une part, les timbres-fidélité sont octroyés à tous les travailleurs du bâtiment qui ont travaillé au cours de la période du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de l'année précédente. Le montant brut de ces

timbres correspond à 9% du salaire brut gagné. D'autre part, les timbres intempéries permettent, aux ouvriers de la construction appartenant au gros œuvre, de compenser la perte de salaire causée par de mauvaises situations climatiques qui empêchent le travail sur chantier. Cette compensation s'élève à 2% du salaire brut.

De plus, les ouvriers ont droit à une « indemnité de promotion ». Il s'agit d'une aide financière lors de la souscription d'un emprunt hypothécaire afin de faciliter la construction, la rénovation ou l'achat d'une maison. Pour bénéficier de cette indemnité, les ouvriers doivent répondre à des conditions et introduire une demande auprès de l'organisme Constructiv. Depuis 2009, un avantage social est versé aux ouvriers de la CP 124 annuellement. Cet avantage est calculé par jour presté ou assimilé en raison à l'affiliation à un organisme syndical.

Par ailleurs, lorsqu'un ouvrier dispose d'une ancienneté de 6 mois au sein du secteur de la construction, celui-ci bénéficiera d'une assurance hospitalisation/un plan médical souscrite auprès d'AG Insurance. L'octroi des éco-chèques d'une valeur de 100 € par an est également une obligation pour les employeurs. La CCT du 19 novembre 2015 alloue une prime à l'emploi pour l'engagement d'un jeune de moins de 25 ans. Cette prime s'élève à un montant de 200 € par trimestre sur la cotisation forfaitaire due au Fonds de Sécurité d'Existence des ouvriers.

Le secteur dispose également d'une prime de « formation de base » d'un montant de 200 € lorsqu'un ouvrier aura suivi et terminé une formation de base pratique, de minimum 200 heures dans la construction auprès du Forem, du VDBA, de Bruxelles-Formation ou de l'Arbeitsamt durant la période de demande d'emploi.

En outre, le secteur de la Construction peut être confronté à du chômage pour des raisons économiques ou d'intempéries. C'est pourquoi l'organisme Constructiv intervient et octroi une indemnité complémentaire de chômage aux ouvriers lors de ces situations. Il y a tout d'abord l'indemnité gel pour les jours de chômage temporaires pendant une période de gel (-5 degrés) ou de neige. Toutefois, le chômage intempéries entraîne une diminution du salaire et du pécule de vacances. C'est la raison pour laquelle il existe l'indemnité-gel complémentaire spéciale afin de compenser cette perte. Ensuite, il y a l'indemnité construction dans le cas où la situation économique de l'entreprise n'est pas favorable. Enfin, l'indemnité légale s'inscrit dans le cadre d'une suspension du contrat de travail et permet un supplément en plus des allocations de chômage. Pour bénéficier de ces indemnités, l'ouvrier doit (1) être en possession d'une carte « ayant droit », (2) être mis au chômage involontaire par la firme, (3) toucher des allocations de chômage ordinaire.

En cas d'incapacité de travail, les ouvriers sont bien protégés par la commission paritaire 124. En effet, l'indemnité en cas d'incapacité est de longue durée, un pécule de vacances est octroyé aux invalides. Des indemnités dans le cadre d'un accident de travail et enfin un pécule de vacances pour les veuves.

Enfin, cette commission paritaire offre également des avantages pour les ouvriers en fin de carrière comme leur pension pour laquelle ils ont cotisé tout au long de la carrière. Il existe également pour les personnes licenciées de plus de 45 ans un service d'outplacement via une agence intérim qui permet de réorienter la personne vers un nouvel emploi.

#### 4. Synthèse de la présentation des entreprises – réalisation personnelle

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Âge</b>	<b>Taille de l'entreprise</b>	<b>Activité(s) principale(s)</b>	<b>Métiers particuliers</b>	<b>Convention de GRH</b>
ENT.1	66 ans	50-60 ouvriers	Fabrication et pose de châssis	/	Objectivant
ENT.2	20 ans	60 ouvriers	Construction générale	Techniques de maçonnerie particulières	Objectivant
ENT.3	42 ans	> de 800 ouvriers	Construction générale	/	Objectivant, mais un peu de discrétionnaire
ENT.4	49 ans	126 ouvriers	Génie civil, secteur public	Ouvriers de pose de chemin de fer	Objectivant, mais un peu de discrétionnaire
ENT.5	50 ans	14 ouvriers	Toiture (secteur public)	/	Discrétionnaire
ENT.6	54 ans	270 ouvriers	Construction générale	/	Objectivant, mais un peu de discrétionnaire
ENT.7	50 ans	150 ouvriers	Construction et traitement des eaux	Ouvriers de voiries	Objectivant
ENT.8	33 ans	10 ouvriers	Construction générale	/	Objectivant, mais un peu de discrétionnaire
ENT.9	2 ans	18 ouvriers	Promotion immobilière	/	Objectivant
ENT.10	6 ans	3 ouvriers	Menuiserie	/	Discrétionnaire

## 5. Synthèses des initiatives développées par les employeurs

Le tableau ci-dessous est une synthèse des initiatives développées par les employeurs visant à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les colonnes en vert représentent les employeurs dénombant plus de cinquante travailleurs et les colonnes blanches indiquent les employeurs comptabilisant moins de cinquante travailleurs.

Initiatives développées par l'ensemble des entreprises interrogées/ Entreprises	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Site internet de l'entreprise	X	X	X	X		X	X	X	X	
Presse écrite	X		X			X	X			
Diffusion de l'offre d'emploi sur Facebook	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Diffusion de l'offre d'emploi sur Instagram			X	X		X				
Formations professionnelles internes et externes	X	X	X	X		X	X			
Bouche-à-oreille	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Partenariat avec le Forem	X		X	X	X		X	X		X
Participation à des jurys					X					
Apprentissage des jeunes		X	X	X	X	X	X	X	X	
Salon de l'emploi	X		X	X		X	X			
Agences intérim	X		X	X		X	X			X
Bâches sur chantier			X				X		X	
Job tour dans la Wallonie			X							
Émissions télé			X							
Flocage camionnette			X							
Numéro gratuit pour postuler			X							
Témoignages d'ouvriers en vidéo			X				X			
Capsules vidéo humoristiques			X	X			X			
Présentation de l'entreprise dans les écoles			X							
Campagne « Bon job »			X							
Insertion des personnes étrangères			X							
Application pour promouvoir le référencement interne			X							