

Étude sur les perspectives professionnelles et les parcours professionnalisant dans les entreprises artisanales du Bâtiment

Association Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail



2008



INTRODUCTION

Le secteur du Bâtiment est aujourd'hui confronté à de multiples enjeux : mutations technologiques et évolution de la législation, vieillissement de la population active, pyramide des âges défavorable chez les artisans, difficultés à insérer durablement des nouveaux profils de salariés tels que ceux des femmes ou des publics en insertion, ...

De l'avis de l'ensemble des acteurs interrogés¹, les métiers du Bâtiment connaissent une période charnière. Les recompositions économiques et techniques induisent des enjeux sociaux et organisationnels pour l'ensemble des entreprises du secteur, et en particulier pour les entreprises artisanales. La plupart des métiers doivent, au même moment, faire face à une triple nécessité : remplacer les nombreux départs en retraite, attirer une main d'œuvre nombreuse et qualifiée, enfin trouver les moyens de mobiliser les salariés les plus expérimentés sur les postes d'encadrement intermédiaire.

Alors même que les besoins sont importants, le profil de main d'œuvre traditionnelle se révèle de plus en plus inadapté : l'autocensure, un niveau de formation insuffisant, parfois l'illettrisme limitent les capacités d'adaptation des salariés, le développement des compétences et les évolutions de carrière. Le bon contexte économique se révèle paradoxalement défavorable aux processus d'adaptation. Faute d'anticipation, les changements s'opèrent souvent dans l'urgence.

Dès lors, il apparaît nécessaire de s'interroger sur la nature de la professionnalisation attendue, sur le profil de la main d'œuvre en capacité de répondre aux enjeux contemporains, sur les freins à l'intégration durable des salariés dans le Bâtiment, enfin sur les conditions de mobilité professionnelle.

L'objectif du volet 3, en complémentarité avec les deux autres volets, consiste, à partir d'entretiens qualitatifs menés auprès de jeunes en formation, d'ouvriers confirmés et d'entrepreneurs, à cerner au mieux les conditions d'anticipation et de construction des carrières professionnelles du point de vue des apprentis, des salariés et des repreneurs d'entreprise.

¹ En préambule de l'enquête par entretiens auprès d'apprentis et salariés, nous avons interrogé les Présidents des Chambres de Métiers picardes, les responsables des Maisons de l'Emploi et de la Formation, les représentants de la CAPEB et de la FFB des départements concernés. Au total, 12 personnes ont été interrogées. Chacune a pris le temps de nous faire part de son analyse à partir de son expérience de terrain. L'ensemble de ce rapport tient compte de ce que ces entretiens ont pu révéler de la situation des métiers du Bâtiment et de l'artisanat. Ces entretiens ont été également l'occasion d'évoquer un certain nombre d'initiatives ambitieuses sur les territoires concernés. Les difficultés mises en exergue ne doivent pas occulter les dynamiques à l'œuvre.

Quatre thématiques principales ont été retenues pour répondre à cet objectif :

- 1- Les freins à l'entrée et au maintien des salariés dans les métiers du Bâtiment, mais aussi les potentialités d'intégration et les ressources des collectifs de travail dans un processus de socialisation des entrants.
- 2- Les conditions de mobilité interne et externe des salariés et la nature des ressources mobilisées dans l'élaboration du parcours professionnel ainsi que les obstacles à l'anticipation et à la maîtrise de ce parcours.
- 3- Les facteurs d'engagement volontaire dans une démarche de mobilité professionnelle vers des postes d'encadrement.
- 4- Enfin, les événements qui favorisent l'émergence, la maturation et la finalisation d'un projet de reprise d'entreprise artisanale.

Quatre populations ont été interrogées au cours de cette enquête² : des apprentis en CFA, des ouvriers, des encadrants (du chef d'équipe au conducteur de travaux), et enfin des repreneurs d'entreprises artisanales. Les apprentis ont été interrogés en face à face lors d'entretiens collectifs et/ou individuels. Les salariés et repreneurs ont fait l'objet d'entretiens qualitatifs approfondis par téléphone.

Les résultats de l'enquête en Région Picardie ont été mis en perspective avec les résultats recueillis au cours de deux enquêtes (dont l'une est en cours) en Région Centre. La variable régionale ayant peu d'impact sur les parcours, il a été possible de compléter l'analyse du terrain picard. Ceci permet de consolider les résultats qui restent néanmoins partiels compte-tenu de la taille de l'échantillon et des biais éventuels induits par les conditions de recrutement des interviewés. Par exemple, nous n'avons pu prendre en compte que de manière très marginale certains profils pourtant intéressants tels que ceux des femmes, des immigrés, des publics en insertion.

I- Les apprentis, une population motivée mais fragile

L'artisanat du Bâtiment doit faire face à un enjeu démographique majeur de renouvellement d'une main d'œuvre vieillissante. Ce renouvellement ne peut s'effectuer que par le recrutement massif de jeunes professionnels qualifiés. Force est de constater que, malgré les efforts de communication, la diversification des profils recrutés (femmes, salariés en reconversion professionnelle par exemple) et l'accueil en nombre de jeunes en formation, le Bâtiment n'est pas encore en mesure de répondre à la demande. L'enquête « Besoin de main-d'œuvre » (BMO 2008) montre que les métiers souffrent d'un problème chronique d'embauche. La mauvaise image des métiers du Bâtiment, une orientation défailante au collège et le manque de perspectives salariales sont les hypothèses les plus souvent évoquées pour expliquer les difficultés de recrutement, et au-delà les difficultés à maintenir les jeunes professionnels dans ces secteurs d'activité.

² Les guides d'entretien se trouvent en annexe.

Ces interprétations ont un fondement : les représentations des métiers du Bâtiment et des perspectives de carrière restent peu valorisantes. En témoignent les réticences de certains enseignants et parents à orienter vers ces secteurs d'activité³.

Mais les CFA et les lycées techniques n'ont jamais accueilli autant de jeunes en formation. On peut donc faire l'hypothèse que ce n'est pas tant au moment du recrutement des apprentis (même s'il existe des dysfonctionnements) qu'au moment du passage à un statut de professionnel que se joue leur avenir dans les métiers du Bâtiment. Car le taux d'évasion reste assez élevé dans des métiers où la demande de main d'œuvre est forte. Les estimations dont nous disposons⁴ situent ce taux aux alentours de 45 %. Autrement dit, trois ans après la sortie de formation, presque un jeune sur deux n'est pas ou plus en emploi dans le Bâtiment.

En rencontrant les apprentis, nous souhaitons avoir une vue plus nette des conditions de leur orientation, de leur appréhension de la formation au CFA et en entreprise. Mais surtout, nous voulions avoir accès à leurs espoirs, à leur vision de l'avenir. Sont-ils marqués, comme on le prétend généralement, par une orientation contrainte, par la dureté des conditions de travail et des rapports professionnels, par l'absence de perspective ? Au contraire, sont-ils porteurs d'un projet professionnel, même si celui-ci reste mal défini ?

Au cours de notre enquête, nous avons rencontré deux groupes d'apprentis maçons et plombiers chauffagistes (un groupe d'une douzaine d'apprentis en 1^{ère} année, un second groupe de même taille en 2^{ème} année de CAP) auprès desquels nous avons menés des entretiens collectifs. Cinq apprentis ont ensuite été interrogés de manière plus approfondie en entretiens individuels. Les entretiens, qui se sont déroulés dans les locaux du CFA d'Agnetz⁵, ont porté sur les conditions d'orientation, les démarches d'intégration au centre de formation, les rapports professionnels en entreprise, les perspectives d'avenir telles que les apprentis se les représentent au moment de l'enquête...⁶

L'analyse des entretiens met en évidence une répartition des apprentis dans trois grands profils en fonction des conditions de leur orientation : **Les jeunes en rupture avec le système scolaire, les jeunes orientés par défaut**, et enfin **les jeunes qui par goût et/ou pragmatisme s'orientent vers les métiers du Bâtiment**. Sans être déterminante, la voie par laquelle les jeunes arrivent en apprentissage pèse fortement sur la manière dont ils s'approprient la formation et anticipent leur avenir professionnel.

³ Le poids des représentations négatives est confirmé par une étude récente : Aldheghi Isa, Cohen-Scali Valérie, 2005, « Orientation et professionnalisation des jeunes dans le secteur du Bâtiment », *Cahier de Recherche* n°219, CREDOC.

⁴ Nous avons pris contact avec le CCCA BTP ainsi qu'avec le service Etude du Ministère. Les estimations concordent et situent à environ 55 %, le taux de jeunes encore en emploi dans le secteur du BTP trois ans après la sortie de formation (Données INSEE. *Enquête Génération 2001*). Il existe des différences notables selon les diplômes. Le taux d'insertion durable semble meilleur pour les détenteurs d'un CAP puisqu'ils sont 75 à 80 % à exercer dans leur métier d'origine un an après leur diplôme. Il n'existe pas de données plus récentes qui permettraient d'évaluer l'impact de facteurs tels que par exemple la bonne santé économique du secteur du Bâtiment.

⁵ Nous tenons à remercier chaleureusement la direction du CFA d'Agnetz ainsi que l'équipe pédagogique dans son ensemble pour son accueil et les moyens mis en œuvre pour faciliter notre enquête. Nous remercions également les apprentis qui ont pris le temps de nous répondre et qui se sont montrés très ouverts au cours des entretiens collectifs et individuels.

⁶ Cf annexes, guide d'entretien apprentis

1-L'orientation contrainte : l'échec répété

Le premier profil, minoritaire il faut le souligner, a été orienté contre son grès vers une formation conduisant à un métier du Bâtiment. En échec scolaire, parfois exclu du collège, souvent en grandes difficultés sur le plan social et culturel, son orientation s'accompagne d'un fort sentiment de relégation.

« Moi, on m'a dit « tu vas là », alors je suis là mais j'ai pas choisi (...) On m'a dit, « là il y a du boulot, t'as qu'à faire ça » mais c'est parce que je pouvais rien faire d'autre »

Apprenti maçon, première année

Mal intégrés dans les promotions, souvent perçus comme perturbateurs par les autres apprentis et leur employeur, ces apprentis se trouvent rapidement isolés.

« Il y en a qui viennent pour les sous, avoir les sous et puis voilà. L'année dernière, j'en voyais un, il montait un parpaing, il s'asseyait dessus, il arrêtait. Il n'a pas fini l'année, il s'est fait renvoyer dans l'année, direct. Ils sont venus faire chier le monde. T'avances, t'avances et puis ils te niquent ton truc. C'est une sorte de jalousie. »

Apprenti maçon, deuxième année

Peu motivés par le travail en entreprise, qu'ils considèrent d'abord comme un milieu aliénant, développant une faible estime de soi et un manque de confiance dans leurs propres capacités, ces jeunes restent dans une logique de rejet. Les conditions de leur intégration se dégradent et lorsqu'ils ne sortent pas du système de formation avant le diplôme, on peut faire l'hypothèse que leurs chances de maintien dans le métier sont très faibles.

2- L'orientation par défaut : d'abord une opportunité

Le second profil, sans doute celui qui correspond au plus grand nombre d'apprentis, a été orienté par défaut, souvent à la suite d'un constat d'échec scolaire. Tous les apprentis concernés décrivent un désengagement progressif, un manque d'intérêt croissant pour les disciplines scolaires qui, à l'extrême, conduisent à un absentéisme chronique. Malgré une image de soi fragilisée, ces jeunes insistent sur leur réussite scolaire antérieure et sur leur propre responsabilité dans leur échec. Par là même, ils mettent en évidence des dispositions qu'ils ont conscience d'avoir sous-exploitées au collège. C'est sans doute ce qui les différencie de manière radicale du premier profil qui se sent avant tout victime d'un système.

« En primaire, ça se passait bien, je devais avoir 16 de moyenne. Après, arrivé au collège, ça a été un petit peu plus difficile mais ça va, je m'en sortais en 6^{ème}, 5^{ème}. Et à partir de la 4^{ème}, ça a commencé à me lasser. Ça ne m'intéressait plus, j'ai commencé à ne plus rien faire, à bavarder, à faire des petites bêtises avec les copains, puis on m'a fait redoubler la 4^{ème}, alors là, ça a été pire. Je ne faisais plus rien du tout. Je devais avoir 0,5 de moyenne. Je venais, je m'asseyais, je

parlais. (...) Je pouvais faire beaucoup mieux. La preuve, c'est qu'ici, c'est complètement différent, j'ai des bonnes notes »

Apprenti Plombier chauffagiste, deuxième année

« C'était un peu « dur » parce que le collège était dans une cité mais ce n'était pas ça qui m'empêchait de travailler. Si je voulais travailler, je travaillais, il n'y avait pas de problème. J'en avais marre. Je dormais pendant 4h00 et le prof me réveillait à la fin. En 3^{ème}, je ne venais même plus vers la fin. J'y allais quoi, 6 mois et après je n'y allais plus. »

Apprenti maçon, première année

En l'absence de références familiales et/ou amicales valorisantes, ces jeunes n'avaient pas envisagé de s'engager dans un métier du Bâtiment. C'est par hasard « en face de chez moi, il y avait un chantier, je les voyais travailler tous les jours et puis je me suis dit « pourquoi pas » », ou par opportunité « en gros, c'était là qu'il y avait de la place, j'ai pas vraiment choisi et puis je me suis dit, « y'a du boulot là dedans », tout le monde m'a dit ça. » qu'ils entreprennent une démarche pour intégrer une formation en alternance.

D'autres ont bénéficié d'espaces de découverte qui leur ont permis de s'orienter en connaissance de cause sans pour autant que le projet apparaisse comme mûrement réfléchi. Les apprentis interrogés décrivent alors leur orientation sous l'angle de la passivité ou bien d'un choix effectué sous la pression.

« Je ne connaissais aucun métier du Bâtiment, jusqu'au jour où j'ai visité. J'ai fait toutes les classes. C'est peut-être souder qui m'a plu parce que je ne suis resté que deux jours mais j'ai bien travaillé quand même. Les profs me faisaient souder et tout. J'ai bien aimé alors j'ai pris ça mais j'aurais pu prendre un autre métier. »

Apprenti plombier chauffagiste, première année

« Je ne savais pas quoi faire, et en même temps je ne voulais pas me retrouver comme ça à rien faire, je savais bien que je ne trouverais jamais de travail, j'ai même pas eu mon brevet (...) alors, il fallait que je trouve, j'ai réfléchi et je me suis dit « pourquoi pas maçon », ça me semblait bien comme ça »

Apprenti maçon, deuxième année

A peu près la moitié des apprentis interrogés souligne son isolement au moment des décisions concernant l'orientation : des enseignants absents ou démobilisateurs, des conseillers d'orientation peu à l'écoute, des parents démunis, des entreprises difficiles à convaincre, ils ont dû faire preuve de volonté pour mener à bien leur projet de formation.

« Ca servait à rien que je vienne en cours. De toute façon, en partant de mon 1^{er} collège, quand je me suis fait renvoyer, la principale m'a dit que je ne ferai rien de ma vie, je serai un cancre et je vivrai sous les ponts. (...) J'ai quand même bien ramé tout seul pour arriver ici »

Apprenti maçon, première année

« Au collège, j'ai du avoir deux heures pour qu'on m'oriente. « Faut que tu fasses ça, ça, ça ». Et puis ils ne cherchent pas trop ce qu'on veut faire. C'est ça, ils ne cherchent pas trop ce qu'on veut faire, c'est plutôt, ils imposent. »

Apprenti maçon, deuxième année

« Pour rentrer au CFA, il fallait que je trouve un patron. J'ai appelé 115 patrons, c'est le 116^{ème} qui m'a pris, coup de pot. Voilà, j'ai posé mon dossier et tout, ils m'ont accepté. »

Apprenti plombier chauffagiste, première année

Ceux qui surmontent les difficultés se positionnent plus facilement comme acteurs de leur propre formation, même lorsque la motivation n'était pas très présente à l'origine.

Si l'orientation vers l'apprentissage a pu être vécue comme un second choix, **le contact avec le métier et la découverte du travail en entreprise agissent comme un révélateur. Les jeunes adhèrent à leur orientation** et peuvent même faire preuve d'intérêt voire, pour certains, d'enthousiasme. Cet intérêt s'exprime y compris lorsque le Bâtiment est d'abord perçu comme un secteur de transition ou de repli.

« Moi, en fait, je veux rentrer dans la police mais pour rentrer, il faut un diplôme et l'apprentissage, c'est un bon moyen pour moi (...) j'ai choisi maçon parce que si je rate le concours et bah c'est quand même un métier bien et il y a du boulot et même si c'est pas mon métier, je pourrais m'en servir pour construire ma propre maison et puis il y a le travail au noir pour arrondir les fins de mois...tout le monde fait ça »

Apprenti maçon, deuxième année

« Je veux être pompier mais je pense déjà à ma reconversion parce que t'es pas pompier toute ta vie alors plombier ça me semble bien. Mon père m'a dit « tout le monde court après les plombiers, t'as qu'à faire plombier » et finalement ça me plaît bien mais j'aimerais quand même être pompier. »

Apprenti plombier, première année

Pour les apprentis qui ont connu une trajectoire scolaire incertaine voire conflictuelle, **la formation professionnelle constitue un espace de revalorisation de soi.**

« Pour moi, c'est quand même un autre départ. Pour moi, j'ai tout repris à zéro, je travaille tout ça. Je voulais faire plaisir à ma mère parce que ma mère, je l'ai complètement déçue pendant le collège. Elle désespérait, pour elle, c'était fini, j'étais mal parti. Et puis là, je m'y suis remis et là j'attendais le bulletin et 13,10 au bulletin avec les encouragements : continuez vos efforts » ».

Apprenti maçon, première année

« Déjà de temps en temps, on me dit « il y a un ouvrier qui est là depuis 4 ans dans la boîte », on m'a dit : « les joints de briques, tu les fais mieux que lui ». On m'a jamais encouragé comme ça ».

Apprenti maçon deuxième année

Les résultats scolaires, les aptitudes reconnues mais aussi les réalisations concrètes sont sources de fierté.

« Quand je passe, je dis à mes parents : « c'est moi qui l'ai fait ». Ca fait plaisir. »
Apprenti maçon, deuxième année

Les apprentis appartenant à ce second profil anticipent leur avenir professionnel de manière positive tout en restant prudents sur leurs possibilités de promotion sociale et professionnelle. Ils souhaitent, dans leur très grande majorité, faire carrière dans le secteur du Bâtiment. Ils se voient d'abord ouvrier qualifié et envisagent d'occuper des postes à responsabilités mais sont rarement en mesure de décrire les possibilités de mobilité qui s'offrent à eux. D'autres souhaitent s'orienter vers des métiers connexes comme conducteur d'engin ou bien grutier. Il est important de noter que les frontières entre le premier et le second profil sont ténues et qu'une mauvaise expérience en entreprise, des difficultés au CFA peuvent faire basculer un apprenti motivé dans une attitude de rejet.

3-L'apprentissage par choix : la réussite par le métier

Le dernier profil est constitué de jeunes qui, par héritage, par goût et/ou pragmatisme, s'investissent dans une formation Bâtiment. L'orientation vers l'apprentissage est vécue positivement parce que le travail dans le Bâtiment est un avenir professionnel valorisé.

« Je voulais travailler dans le Bâtiment. Toute ma famille ou presque travaille dans le Bâtiment. Voilà et puis pour trouver du boulot, c'est bien... Mes oncles m'ont dit « quand on veut un métier dans le Bâtiment, il faut prendre soit plombier, soit électricien » parce que autant prendre un métier qui marche le plus en ce moment pour trouver du travail »

Apprenti plombier chauffagiste, deuxième année

Pour ce profil en particulier, l'héritage familial joue de manière déterminante. Les apprentis sont, en principe, mieux informés et ont bénéficié d'un accès plus facile à un contrat d'apprentissage. Ils développent d'ailleurs un fort sentiment d'appartenance au réseau professionnel familial.

La plupart de ces jeunes ont par ailleurs bénéficié d'expériences professionnelles durant les périodes de congés scolaires. D'une certaine manière, ils sont déjà en partie socialisés au métier : ils en connaissent les règles et ont appris à en respecter les hiérarchies. Ils sont déjà imprégnés de la culture professionnelle, en connaissent le vocabulaire de base et maîtrisent certaines techniques.

« J'allais aider mes oncles et mes cousins quand ils bossaient à droite à gauche, surtout au noir. Je leur portais des trucs et en même temps ils me montraient quand ils avaient le temps (...) J'étais déjà un peu l'apprenti, quoi »

Apprenti maçon, première année

Les apprentis sont souvent porteurs d'un projet familial et sont fortement incités à s'orienter vers un métier plutôt qu'un autre en fonction d'une lecture de l'évolution du marché du travail et des opportunités professionnelles. De fait, ces jeunes se situent

mieux que les autres dans l'espace professionnel. Mais ils sont parfois « captifs » des attentes familiales.

« Pendant mon stage de troisième, j'avais effectué un stage en plomberie chauffage parce que je voyais que ça, ça me plaisait bien dans le Bâtiment. Donc, déjà, j'étais plus parti sur la plomberie. Moi, c'était plus la plomberie, après mon père voulait que je sois électricien. Au départ, j'ai dit oui pour faire plaisir mais après j'ai dit « oh non, ça ne me plaît pas quoi », mais ça n'a pas été facile de convaincre mon père »

Apprenti plombier chauffagiste, première année

« C'était évident pour tout le monde que je ferais maçon. J'ai fait maçon, j'aime bien comme métier mais j'ai pas vraiment réfléchi à autre chose (...) ce que j'aimerais bien après, c'est être conducteur d'engins »

Apprenti maçon, première année

Le travail ouvrier n'est souvent qu'une étape dans un parcours professionnel orienté par le désir de promotion professionnelle et sociale. Tout comme le second profil, certains apprentis appartenant à ce profil se projettent déjà dans des études plus longues⁷.

« Déjà je termine mes études, parce que si ça continue comme ça, je vais continuer. Déjà, là, je fais un C.A.P. chauffagiste, après un an, un C.A.P. de plombier et après il y a un bac pro, puis après il y a un B.T.S. sur Lille, enfin des mentions complémentaires. Mais il faut toujours faire des mentions complémentaires dans notre métier parce qu'il y a pas mal de plombiers qui font couvreurs ou serruriers. »

Apprenti plombier, deuxième année

4- Des apprentis motivés et optimistes...

Si l'on excepte le premier profil en situation d'échec, **les jeunes rencontrés se montrent globalement satisfaits de leur apprentissage et développent une bonne capacité de projection sur leur avenir professionnel à 5 ou 10 ans.** Les uns se voient ouvriers qualifiés, d'autres entrevoient bien les possibilités de mobilités professionnelles.

« C'est clair, je vais pas rester à faire pousse-brouette toute ma vie comme j'en vois à l'entreprise. Ils ont 50 ou 60 ans, ils ont fait la même chose depuis leurs 15 ans des fois. Avec un peu d'expérience, tu peux être chef d'équipe et si tu montres que tu sais diriger et que tu apprends, bah tu peux devenir chef de chantier. Déjà, je fais tout pour chopper des trucs, les plans tout ça, c'est important d'apprendre même ce qui te concerne pas directement. »

Apprenti maçon, deuxième année

⁷ Il faut noter que les 1^{ères} et 2^{èmes} années ont une approche assez différente. Les 1^{ères} années évoquent assez facilement la possibilité de continuer des études de type bac pro voire BTS. Les 2^{èmes} années, sans doute plus pragmatiques et à l'écoute des attentes de leur employeur, souhaitent se tourner vers des cursus complémentaires et visent la polyvalence plutôt que la spécialisation.

Un certain nombre d'entre eux anticipent même déjà une installation rapide en tant qu'artisan :

« Ben moi, si je fais ça, c'est pour terminer après, me mettre à mon compte. Je vois la plupart de mes oncles qui ont travaillé, ils ont travaillé chez leur patron, puis au bout d'un moment, ils ont claqué la porte et ils ont acheté un camion, embauché des employés et puis ils se sont mis à leur compte. Ils avaient une dizaine d'employés. Puis, quand on est à son compte, c'est qu'on a l'esprit de gouverner. »

Apprenti plombier chauffagiste, deuxième année

Aucun d'entre eux n'envisage d'occuper directement un poste à responsabilité, évoquant leur jeunesse et leur manque d'expérience. Reprenant sans doute à leur compte le discours des ouvriers avec lesquels ils travaillent, ils adoptent même souvent une attitude franchement hostile à l'égard des jeunes diplômés qui accèdent, dès leur entrée dans l'entreprise, à un poste de chef d'équipe par exemple.

« Y a des jeunes, ils arrivent comme ça directement chef d'équipe, ils connaissent rien et ils sont là à te donner des ordres. C'est pas comme ça que ça marche. Il faut du temps pour avoir de l'expérience, bien connaître ton boulot sinon... »

Apprenti maçon, deuxième année

Les apprentis sont, dans tous les cas, optimistes quant aux conditions d'entrée dans le métier et se sentent globalement protégés du chômage.⁸

« Vraiment, si tu ne trouves pas de travail, c'est que tu ne veux pas bosser ou alors que tu es très mauvais. Du travail pour celui qui en veut, il y en a »

Apprenti plombier chauffagiste, deuxième année

Ces apprentis se voient embauchés rapidement après leur diplôme et, pour un grand nombre d'entre eux, ils espèrent rester dans l'entreprise qui les accueille en tant qu'apprenti *« Moi, j'espère que le patron va me garder mais on sait pas avant d'avoir le CAP si ça sera possible, si il y aura du boulot »*. Par ailleurs, ils n'anticipent aucune mobilité géographique pour accéder à un poste répondant mieux à leurs attentes. On peut interpréter ceci de deux manières, l'une positive, l'autre plus inquiétante : soit les apprentis se montrent très satisfaits de leur condition d'apprentissage et souhaitent tout simplement poursuivre dans la même entreprise (mais un certain nombre d'indices met en cause cette hypothèse), soit l'absence de diversification des expériences conduit les apprentis à sécuriser leur entrée sur le marché du travail en restant dans l'espace professionnel qu'ils maîtrisent le mieux.

Ainsi, l'anticipation de l'avenir est fortement dépendante des premières expériences. Dans les grandes entreprises, les apprentis disposent d'une meilleure visibilité des mobilités et du travail avec d'autres corps de métier et se trouvent en contact avec une diversité de professionnels (collègues et encadrement). Dans les

⁸ On peut d'ailleurs s'interroger sur la déception provoquée par l'écart parfois important entre les représentations très optimistes des conditions d'entrée sur le marché du travail et la réalité du marché marqué par certaines situations de précarité et de discontinuité professionnelles .

entreprises artisanales, ils font l'expérience d'un travail plus varié et moins répétitif mais ils ont moins d'expérience de la diversité des relations de travail. Dans un cas comme dans l'autre, **au terme de leur apprentissage, les jeunes n'ont qu'une vue partielle des opportunités professionnelles qui s'offrent à eux.**

Les apprentis apparaissent donc motivés et seule une minorité d'entre eux envisage de se tourner vers un autre secteur d'activité que celui du Bâtiment. Les dimensions positives et enrichissantes du métier sont bien identifiées par les apprentis qui sont par ailleurs en capacité de les argumenter. **Au regard de ces constats, l'hypothèse selon laquelle les jeunes, majoritairement orientés par défaut, quitteraient dès qu'ils le peuvent le secteur d'activité est donc, au moins partiellement, invalidée.**

5-Mais des apprentis fragiles dans leur engagement.

Quelque soit sa motivation, **cette population reste fragile. Les premières expériences en entreprise et la relation au maître d'apprentissage sont fondamentales**, d'abord pour la consolidation de l'engagement du jeune, ensuite pour la construction d'un sentiment d'appartenance au métier (socialisation et identité professionnelles).

Les périodes de formation en CFA sont plutôt vécues comme une parenthèse attendue ou redoutée. **C'est en entreprise, auprès de leur maître d'apprentissage et de leurs collègues de travail, qu'ils ont le sentiment de progresser**, sans doute surtout parce que c'est le lieu de la construction de l'identité professionnelle. Mais l'engagement de l'apprenti dépend largement de la qualité des contextes de travail. Les entretiens révèlent trois facteurs principaux de satisfaction : la diversité et l'intérêt des tâches confiées, un rythme de travail adapté et la qualité du suivi du maître d'apprentissage. L'importance du rôle pédagogique de ce dernier, ainsi que sa responsabilité dans la construction identitaire de jeunes en fragilité (faible estime de soi, peu de résistance au sentiment d'échec), semblent cependant parfois sous-estimées par les employeurs.

« Moi, je vois l'année dernière, j'étais dans une petite boîte, l'apprenti, c'est le pigeon, c'est clair et net. L'apprenti, il va balayer et quand il ne peut pas balayer, il va venir aider à faire du bon travail. Sinon c'est le pigeon, l'apprenti. Normalement, il est là pour apprendre, des fois il y a des patrons qui oublient un peu »

Apprenti maçon, deuxième année

« Déjà, mon maître d'apprentissage, il m'apprend bien. Dès qu'il y a moyen de m'expliquer quelque chose, il arrête de travailler et il m'explique la théorie de la chose et puis à force de faire, puis après on le fait. »

Apprenti plombier chauffagiste, première année

« J'ai travaillé deux mois, ça faisait déjà un an et demi que le chantier était commencé. J'ai travaillé deux mois à Compiègne sur la bibliothèque Corneille. C'est un monument historique, on le refait de A à Z (...) le chantier, il est nickel. C'est excellent »

Apprenti maçon, première année

Dans cette relation au maître d'apprentissage et au monde de l'entreprise, **la mutation des rapports au travail constitue un facteur de tension important entre les générations**. Les visions du travail, les attentes spécifiques et l'engagement professionnel ne sont pas de même nature. Etrangers à ces valeurs, les apprentis se sentent souvent incapables d'intégrer durablement un métier qui semble les rejeter. Dans leur fragilité, les jeunes professionnels ressentent l'insatisfaction de leur employeur et de leur environnement professionnel comme un déni de leurs compétences.

C'est lors des toutes premières expériences en tant qu'ouvrier que les jeunes confirment leur intérêt pour le métier et consolident leur confiance dans un avenir professionnel qu'ils perçoivent de manière raisonnablement optimiste. **Si lors de l'entrée sur le marché du travail, la transition n'est pas sécurisée, la répétition du sentiment d'échec peut conduire le jeune professionnel à se détourner des métiers du Bâtiment** pour, au mieux intégrer une profession périphérique (vente, conseil dans une grande surface de bricolage par exemple), au pire quitter définitivement le secteur d'activité.

II- Des carrières professionnelles marquées par la passivité

L'objectif du recueil de discours auprès des salariés était essentiellement de comprendre les motivations et les freins à l'engagement dans un parcours de promotion. En effet, alors même que les entreprises éprouvent un besoin d'encadrants expérimentés, il semblerait qu'il n'existe pas toujours de volonté de mobilités chez les ouvriers qualifiés. Au travers des entretiens auprès d'ouvriers et d'encadrants, il s'agissait d'appréhender la nature des ressources mobilisées dans l'élaboration du parcours professionnel, mais également la nature des contraintes qui constituent des obstacles à l'anticipation et à la maîtrise de ce parcours.

Nous avons interrogé 10 ouvriers qualifiés et 8 encadrants de tous âges et de toutes qualifications, avec un intérêt particulier pour les trajectoires de promotions internes. Au cours des entretiens, les personnes ont été interrogées sur les étapes de leur parcours professionnel : leur orientation, leur entrée dans la vie professionnelle, les postes occupés, les formations suivies, les choix opérés lors des changements d'entreprise, et enfin la manière dont ils considèrent leur propre évolution de carrière...⁹. En ce qui concerne les encadrants, nous avons volontairement choisi de nous concentrer sur la fonction de chefs d'équipe. Les éléments recueillis sur les autres profils de cadre sont trop épars pour que nous puissions leur donner du sens dans le cadre de ce rapport. Il apparaît toutefois que le diplôme dans le domaine professionnel (en particulier supérieur au baccalauréat) et l'héritage familial sont des éléments favorables à l'engagement dans des postes d'encadrement.

Nous sommes partis de l'hypothèse que les salariés du Bâtiment ne perçoivent pas toujours clairement les évolutions professionnelles possibles. Ce manque de lisibilité des parcours de promotion doublé d'une insuffisante reconnaissance

⁹ Cf Annexes, guides d'entretien ouvriers et encadrement

professionnelle constitueraient une des explications à la faiblesse des mobilités dans les entreprises artisanales.

La très grande diversité des métiers qui composent le secteur du Bâtiment et la faiblesse de l'échantillon interrogé nous incitent à la prudence quant aux résultats. Pour pouvoir tirer des conclusions plus précises, il conviendrait de prendre en compte la culture et la situation particulière de chacune des professions concernées, ce qui n'a évidemment pas été possible dans le cadre de cette enquête. Toutefois, les entretiens réalisés permettent de mettre en évidence des grandes tendances. En particulier, ils confirment que l'absence de lisibilité constitue un véritable obstacle pour les salariés, surtout pour ceux dont la motivation principale en intégrant une profession du Bâtiment n'est pas d'évoluer vers des postes à responsabilité. Mais cette difficulté (qui confine parfois à l'autocensure) à se projeter dans ce type de poste n'est pas seule en cause. D'autres facteurs jouent un rôle tout aussi important : l'incertitude et la réversibilité des situations, en particulier pour l'encadrement intermédiaire, la non reconnaissance des efforts consentis et l'absence de définition claire des responsabilités constituent autant de frein à la mobilité volontaire.

1- L'entrée dans le métier : un moment clef

Les récits d'entrée dans le métier ne diffèrent pas beaucoup selon le métier ou l'âge des salariés interrogés. Certes l'orientation des plus jeunes est plus encadrée, l'offre de formation plus construite et les rapports aux employeurs plus formalisés, mais on retrouve les grandes caractéristiques décrites dans la partie précédente. Les motivations sont exprimées dans un langage parfois différent mais tous les interviewés évoquent l'intérêt pour un travail manuel et concret. Ils disent avoir été attirés par un emploi offrant autonomie et diversité des tâches. *« Tous les jours, c'est un peu différent et puis si c'est pas tous les jours, c'est quand tu changes de chantier. Les questions, il faut se les reposer à chaque fois. Il faut s'adapter »*. C'est le travail individuel ou en petite équipe qui est plébiscité. Une bonne latitude décisionnelle constitue un des attraits des métiers du Bâtiment. *« Je n'aurais pas aimé avoir un patron sur le dos toute la journée en train de dire « fais ci fais ça » (...) on est une petite équipe, il y a un chef mais il ne vient pas te dire comment faire ton boulot »*.

L'envie ou le besoin de gagner sa vie rapidement et de prendre son autonomie se retrouve dans toutes les générations. *« Ma mère ne pouvait pas s'en sortir toute seule, il fallait que je gagne ma vie, j'avais 16 ans, j'avais l'âge de travailler et c'était un métier où on cherchait du monde »*. C'est parfois par hasard que l'on entre dans le métier et presque toujours par intérêt que l'on y est resté.

« Disons que quand j'ai quitté l'école, j'avais besoin d'argent, donc pour la famille. Il fallait se nourrir. Donc j'ai cherché plusieurs boulots. Je voulais prendre n'importe quoi, je voulais travailler, je suis tombé sur ce maître d'apprentissage. Disons que je suis allé dans une usine de chaussures pour faire des chaussures. J'aurai fait n'importe quoi et puis cette dame me dit : « vous n'allez pas faire des chaussures, vous allez faire de l'électricité ». Ben, je lui dis : « ben moi, je veux bien mais... » Elle me dit : « allez voir, il y a un électricien en face ». Alors, je suis

allé voir l'électricien en face et puis voilà, il m'a proposé de faire un apprentissage, puis je suis parti comme ça pour deux ans. »

C'est un peu un hasard ?

Oui, quand même parce que si on m'avait pris dans l'usine de chaussures, je serais peut-être aujourd'hui dans les chaussures. Je serais peut-être marchand de chaussures ou cordonnier ou je ne sais pas. »

Chef d'équipe, électricien

L'engagement s'est construit sur une opposition avec le monde des « bureaux » trop proche de l'univers scolaire « *Rester sur une chaise devant un ordinateur toute la journée, je n'aurais pas pu* » et le monde industriel perçu comme aliénant « *le travail en usine, c'est toujours la même chose, c'est la chaîne, des rythmes...* ».

Les premières expériences en entreprise n'ont pas toujours confirmé les espoirs dans un métier facile à intégrer. Les personnes interrogées ont été embauchées dans des périodes de plein emploi pour le Bâtiment mais **même dans les métiers en forte tension, l'accès rapide à un emploi de qualité n'est pas pour autant garanti, y compris pour les entrants qualifiés.** « *Ils ne t'attendent pas les bras grands ouverts, c'est un peu plus compliqué que ce qu'on croit. (...) on croit qu'on va être un peu les rois du pétrole mais c'est pas ça* »

Les salariés interrogés n'ont pas connu le chômage en début de carrière : soit ils ont saisi l'opportunité d'intégrer le Bâtiment dans une période favorable du point de vue de la conjoncture économique, soit ils sont arrivés diplômés. Pour autant, la généralisation des CDD et de l'Intérim pour les jeunes professionnels ne facilite pas l'intégration dans un secteur par ailleurs réputé pour sa pénibilité et ses conditions de rémunération peu favorables à long terme. L'entrée dans le métier peut être marquée par des formes de précarité.

« J'ai d'abord travaillé dans la boîte où j'ai fait mon apprentissage pendant un peu plus d'un an et puis ils ne pouvaient pas me garder après j'ai bossé en Intérim, j'ai fait trois petites missions, c'était plus intéressant au niveau du salaire. Maintenant j'ai un CDD de trois mois. Le patron me dit qu'il va m'embaucher mais c'est un peu la technique pour trouver des ouvriers pour un chantier. Les promesses et puis quand y a plus besoin, tu gicles »

Ouvrier électricien, 22 ans

Les possibilités de faire carrière en valorisant son diplôme, tout en échappant à ces inconvénients, existent et les opportunités sont nombreuses.

« J'ai eu pas mal de collègues qui sont partis comme ça. Ils ont changé carrément de métier parce que même si vous voulez, avec le même salaire, ils avaient un travail plus tranquille, c'est ça et ça se comprend. Je connais beaucoup de gens, des collègues qui sont partis, ils étaient très très bons. Ils ont changé de métier à cause de ça parce que pour le même salaire, ils avaient un travail et un poste beaucoup moins ardu, parce que quand même, c'est dur le Bâtiment »

Ouvrier qualifié, électricien (45 ans)

Beaucoup ont été marqués par les difficultés économiques que le secteur a connues dans les années 90. Cette période, vécue très difficilement par ceux qui ont du changer au moins momentanément de secteur d'activité, a surtout rappelé le caractère cyclique de l'activité du Bâtiment qui alterne périodes d'embauches massives et périodes de mises au chômage tout aussi massives. Mais pour ceux là¹⁰, c'est « l'amour du métier » qui les a dissuadés de s'engager définitivement dans l'industrie ou le commerce.

« J'ai travaillé à Beauvais, dans une usine de fabrication d'éponges. C'est horrible, c'est chimique, c'est des odeurs incroyables, du bruit, ce n'est pas terrible, les vapeurs et tout. Puis après, j'ai travaillé un mois dans une usine carrément métallurgique, on remontait des moteurs tout ça et c'était un bruit infernal là-dedans et puis non, ça ne m'a pas trop plu quoi. Et puis bon, c'était dans une grosse équipe et puis on est un peu noyé dedans. (...) Dans le Bâtiment, je travaillais en petit équipe autonome, ça n'a rien à voir, tu fais ton boulot, j'avais pas un chef sur le dos toute la journée »

Chef d'équipe (56 ans)

L'entrée dans la vie active constitue un moment crucial. Cette transition, souvent synonyme de précarité, d'incertitude, constitue un moment de fort risque de fuite vers d'autres secteurs d'activité. Les périodes de difficultés économiques fragilisent la confiance dans les possibilités de faire carrière dans le secteur et renforcent le sentiment de précarité. Cette mémoire est cependant de courte durée, les jeunes générations semblent ignorer le fameux creux des années 90.

2- Des parcours de promotion peu lisibles

Les parcours de promotion restent peu lisibles et sont rarement formalisés par les entreprises. En témoigne le flou des offres d'emplois dans la définition des compétences attendues¹¹. De leur côté, les ouvriers interrogés éprouvent souvent des difficultés à verbaliser clairement les compétences dont ils sont porteurs. Ils peuvent détailler les tâches qu'ils ont l'habitude de réaliser, les techniques qu'ils maîtrisent mais ont parfois des difficultés à les transposer dans d'autres contextes de travail. Ceci ne favorise pas les mobilités d'un poste à l'autre, ni d'une entreprise à l'autre.

Sur l'ensemble des salariés interrogés, seule une minorité déclare avoir changé volontairement d'entreprise, soit parce que le poste ne convenait plus, soit parce qu'ils souhaitaient progresser dans la hiérarchie professionnelle, ce qui n'était pas

¹⁰ Nous avons pu interroger ceux qui ont pu revenir dans leur métier d'origine après une rupture plus ou moins longue ou des difficultés d'embauche qui les ont conduits à occuper des postes peu en adéquation avec leur formation et/ou leur expérience. Il serait intéressant de rencontrer des personnes qui se sont définitivement détournées du secteur du Bâtiment.

¹¹ Ce flou dans la définition des compétences lors de rédaction d'annonce a été souligné par les chambres des métiers, les Maisons de l'emploi et de la Formation ainsi que par les syndicats professionnels. Traditionnellement, le secteur du Bâtiment recrute peu par annonce, lui préférant le bouche à oreille, le relais des salariés, l'aide de collègues, parfois le débauchage lorsque cela s'avère nécessaire. Ces voies ne nécessitent pas de formaliser un profil de poste. Les périodes de pénurie de main-d'œuvre mettent en évidence les carences des entreprises dans ce domaine.

possible dans leur entreprise. C'est plus souvent à la suite d'un licenciement économique (faillite de l'entreprise, départ en retraite de l'artisan sans reprise, ou faute d'activité suffisante) qu'ils ont changé d'entreprise sans pour autant changer de qualification ou revendiquer des responsabilités au regard de leur expérience. Au contraire, c'est souvent avec le temps et la reconnaissance de l'expérience que ces salariés accèdent, parfois malgré eux, à un poste de chef d'équipe ou chef de chantier.

En effet, mis à part les salariés qui anticipent et construisent, de par leur niveau de diplôme et/ou leur héritage familial (enfants de cadres, d'artisans du Bâtiment), un parcours vers les postes d'encadrement, **on observe plutôt des mobilités passives voire contraintes**. C'est particulièrement le cas des chefs d'équipe, issus des rangs des ouvriers qualifiés qui accèdent à ce poste par l'ancienneté et sur proposition de leur employeur.

« C'est venu tout seul, ça vient tout seul, en fait et puis c'est une question de caractère, je crois. Et puis savoir travailler aussi parce que faut quand même bien admettre que je travaille bien quand même. Au début, je n'ai pas dit : « bah je vais devenir chef ». On me l'a dit plusieurs fois parce que c'est toujours pareil, le meilleur de la classe, c'est toujours, les copains : « toi, un jour, tu seras chef ». Et puis ensuite, par la force des choses, bah vous prenez des responsabilités sur les chantiers, on vous les donne de toute manière. »

Chef d'équipe (46 ans)

« Et puis un beau jour, mon patron a décidé de me passer chef d'équipe parce qu'il y avait un gros chantier, il fallait s'occuper d'une dizaine de gars. Il y avait 700 logements en rénovation à faire, les tableaux, les cages d'escaliers, tout ça. Donc il fallait employer du monde et donc il m'a dit : « je vais vous passer chef d'équipe », alors je suis passé chef d'équipe à ce moment là. »

Chef d'équipe (54 ans)

3- Chef d'équipe, un défaut de reconnaissance

Si l'autocensure des salariés peut être évoquée comme frein à la prise de responsabilité « *je ne pense pas que je pourrais être chef, je saurais pas* », ce sont surtout le **manque de définition des responsabilités, le défaut de reconnaissance des efforts consentis et l'absence de compensation salariale qui jouent en défaveur** de ce type de promotion. Ce sont surtout les postes de chefs d'équipe qui apparaissent comme les plus problématiques et les plus exposés.

« Moi, on m'a proposé plusieurs fois mais j'ai pas voulu. On ne sait jamais très bien, quand tout se passe bien, t'es pas vraiment le chef et quand il y a une merde, d'un seul coup, c'est toi le responsable. Moi, j'ai pas du tout envie de faire chef, c'est que des ennuis et en plus est ce qu'on te donne un meilleur salaire ? Même pas »

Ouvrier qualifié, peintre (44 ans)

La compensation salariale est faible, parfois inexistante. La prise de responsabilité ne peut être alors vécue comme une véritable promotion, elle est une

obligation attachée à l'âge et à l'ancienneté dans l'entreprise. Ce constat semble particulièrement vrai pour les petites entreprises. Il est sans doute beaucoup plus nuancé dans les entreprises plus importantes. Au-delà, c'est bien la question de la reconnaissance des responsabilités qui est posée. **Symboliquement, il apparaît difficile de s'approprier un poste à responsabilités, essentiellement basé sur l'expérience, alors même que l'écart salarial avec un débutant apparaît comme dérisoire.**

« Vous voyez, par exemple, là j'ai pris mon fils pendant trois mois avec moi. Il était aide monteur, il n'avait même pas de C.A.P. Il était aide monteur, il était payé au S.M.I.C., en fait avec ses paniers, ça lui faisait 1 200 euros. Il ne savait rien faire, il fallait tout lui apprendre et donc il gagnait 1 200 euros nets, je dis bien nets. Eh bien, moi, en étant chef d'équipe avec 35 ans d'expérience et tout et puis il paraît que j'étais un Dieu, je ne faisais que 1 550. Quand vous voyez la grille des salaires, ça ne donne pas envie de... »

Chef d'équipe, plombier chauffagiste, (56 ans)

Ceux qui se refusent à accéder à ce poste évoquent la nécessité d'une double compétence : compétence technique sans laquelle il n'y a pas de légitimité à exercer une autorité sur les autres et qualités de meneur d'homme, composante du caractère de chacun qui ne peut s'acquérir, même avec le temps.

Les chefs d'équipe « volontaires » sont avant tout des personnalités singulières. Souvent peu qualifiés au départ, ils ont un désir de progresser dans la profession et sont en quête de reconnaissance de leurs compétences. Pour un certain nombre d'ouvriers, c'est le seul espace possible de promotion professionnelle et d'une certaine manière de promotion sociale.

« J'étais responsable de mon propre chantier. Ça me plaisait parce qu'on était déjà autonomes et responsables de notre travail, même si on ne savait pas tout faire. Et donc c'était la voie pour être chef plus tard. »

Chef d'équipe, (42 ans)

Certains se sont préparés et ont anticipé leur parcours dans le sens d'une promotion mais la majorité semble plutôt avoir été passifs : aucun des chefs d'équipe interrogés n'a fait de demande pour accéder à ce poste;. Il leur paraissait naturel d'attendre la proposition de leur employeur.

C'est la recherche d'autonomie et le désir de réussite et de reconnaissance de l'expérience accumulée qui semblent constituer les facteurs les plus favorables à la mobilité en interne de l'entreprise.

« Le métier, ça s'apprend. On acquiert le métier avec des années de métier. Chez nous, dans le Bâtiment, c'est comme ça. On ne peut pas dire, j'arrive dans le Bâtiment, parce que j'ai un CAP, je sais travailler. Et puis la volonté de réussir, parce qu'il y a ça aussi. Si vous ne voulez pas réussir, moi j'ai toujours voulu réussir, j'ai toujours voulu être indépendant. Ce n'est pas que je n'aime pas les chefs mais j'aime bien être mon chef. J'aime bien travailler, être indépendant, voilà. »

Chef d'équipe, électricien, (54 ans)

Mais la réversibilité du statut, en cas de difficulté ou de fermeture de l'entreprise, ne permet pas toujours de penser ce poste comme une première étape dans un parcours de promotion, vers des responsabilités de chef de chantier par exemple. Les chefs d'équipe interrogés ont connu les difficultés économiques des années 90 et ont parfois changé de statut, occupant des postes d'ouvriers qualifiés.

« C'est pas vraiment un retour en arrière parce que chef d'équipe, c'est avant tout ouvrier mais quand même »

Chef de chantier, couvreur, (39 ans)

D'autres, à la suite d'une période de chômage ont souhaité se désengager volontairement pour retrouver un emploi d'ouvrier. Seule la crainte de devoir subir le contrôle d'un tiers les a amené à renoncer à ce projet.

« Je m'étais dit que je ne prendrais pas un travail avec des responsabilités. Je prendrais un travail en dessous pour être tranquille, donc comme il n'y a pas beaucoup de différences et de paye... mais ça s'est avéré impossible parce que pendant le temps de chômage, des fois, j'y repensais, je me disais : « mais ce n'est pas possible », je ne peux pas avoir quelqu'un qui me commande comme ça, sans arrêt dans notre journée. Ce n'est pas possible. Alors c'est pour ça que finalement, j'ai recherché une place de chef d'équipe. »

Chef d'équipe, électricien (56 ans)

En effet, c'est avant tout la quête d'autonomie qui structure les parcours professionnels : être responsable de son propre travail, disposer d'une marge de manœuvre dans la mise en œuvre d'un chantier constitue un aboutissement pour la plupart des ouvriers confirmés. La figure de l'autorité n'étant pas valorisée (« commander », « être sur le dos des autres »), elle est perçue comme une voie d'accès (un passage obligé ?) vers l'autonomie. La coordination, l'encadrement et surtout les opérations de contrôle représentent le prix à payer pour accéder à cette autonomie.

Mais les choses évoluent et les valeurs qui sous-tendent le rapport à l'autorité se modifient progressivement. Ainsi, l'arrivée de diplômés (y compris de diplômés du supérieur) qui aspirent à une promotion plus rapide aura sans doute un impact sur la manière dont les salariés vont se positionner par rapport à certains postes d'encadrement.

La valorisation de l'expérience comme facteur de mobilité peut apparaître comme partiellement remise en cause au profit du diplôme. Le sentiment d'être en concurrence avec des jeunes bénéficiant d'un meilleur niveau scolaire peut conduire au renforcement des formes d'autocensure chez les plus anciens.

Il conviendrait d'être attentif aux situations de concurrence (réelles ou perçues comme telles) entre jeunes professionnels et personnels expérimentés dans un contexte en forte mutation sur le plan technique comme sur le plan organisationnel. En ce qui concerne l'encadrement intermédiaire, ici les chefs d'équipe et chefs de chantier, il est, non seulement important de renforcer la lisibilité des parcours de promotion mais également de convaincre les employeurs de la nécessité de rendre les salariés acteurs de leur propre promotion au sein de l'entreprise ou du secteur

d'activité. Cela passera sans doute par l'identification et la désignation des compétences attendues, y compris des compétences qui relèvent du « savoir-être ».

III- Le cédant au cœur de la problématique « reprise d'entreprise artisanale »

Dans cette troisième partie, nous nous intéressons à un parcours particulier de promotion : celui des repreneurs d'entreprise. Le cas des repreneurs retient l'attention à double titre. D'une part, parce que l'installation en tant qu'artisan représente un avenir professionnel possible pour un certain nombre de salariés du Bâtiment, et d'autre part parce que la situation de la reprise d'entreprise dans le secteur est particulièrement inquiétante. Chaque année, de nombreuses entreprises du Bâtiment disparaissent faute de repreneur, ou plus souvent faute de projet de reprise. Dans les dix ans à venir, nous allons assister au départ massif à la retraite de la génération des « baby-boomer ». L'enquête menée par TMO Régions et l'Insee pour le compte de la Direction du commerce, de l'artisanat, des services et des professions libérales (DCASPL) montre que sur les 900 dirigeants interrogés (tous secteurs d'activité confondus) ayant cessé leur activité en 2004, 55 % n'ont pas cherché à céder leur entreprise, 37 % ont cédé leur entreprise et 8 % seulement ont souhaité la céder sans y parvenir. Les chiffres sont encore plus éloquentes si l'on considère le seul secteur du BTP : 79 % des dirigeants n'avaient aucun projet de reprise et seuls 18 % ont fait favorablement aboutir un projet de cession.

L'objectif de ce recueil était de dégager les facteurs favorables à la reprise d'entreprise. Il s'agissait en particulier de comprendre les motivations à reprendre plutôt qu'à créer une entreprise, d'analyser les éléments sur les conditions de mise en œuvre d'un tel projet et le déroulement du processus de reprise.

Nous avons interrogé huit repreneurs d'entreprise¹². Etant donné la nature de l'échantillon, essentiellement des repreneurs ayant connu des difficultés au cours du processus de reprise ou immédiatement après, nous avons surtout recueilli des informations sur ce qui a motivé les candidats à la reprise et sur les obstacles rencontrés dans la réalisation de ce projet. Le nombre de repreneurs interrogés nous a essentiellement permis de dégager de grandes tendances en prenant le risque de simplifier, parfois, une réalité complexe et extrêmement hétérogène. Les entretiens réalisés, très riches, ont cependant permis de soulever la question du rôle central du cédant dans la réussite d'une reprise d'entreprise.

Il existe trois grands types de transmission d'entreprise : la transmission familiale, la transmission à un salarié, et enfin la transmission à un tiers hors secteur. Ces **contextes de reprise comportent chacun des opportunités et des obstacles qui leur sont propres.**

¹² Cf annexes, guide d'entretien repreneurs

1- La transmission familiale : un héritage parfois lourd à porter

La transmission à un membre de la famille (la plus courante) apparaît comme la situation idéale, le repreneur est préparé, d'une certaine manière « construit » par le cédant. La principale motivation, du cédant comme du repreneur, se situe dans la pérennisation de l'entreprise familiale. Préparée de longue date, la transmission se fait sur un temps long qui facilite le relais ainsi que la maturité dans le positionnement en tant qu'artisan.

Monsieur A. a toujours su qu'il reprendrait l'entreprise de son père « *on en a parlé très tôt (...) moi ça me plaisait comme métier, c'est ce que je voulais faire de toute façon. (...) mes frères ont fait autre chose* ».

« *Je connaissais bien l'entreprise puisque j'y ai travaillé depuis l'âge de 15 ans, même avant puisque j'aidais mon père pendant les vacances. (...) En fait, ça fait déjà quelques années que je seconde mon père et puis progressivement on a un peu renversé les rôles et c'est lui qui m'a donné un coup de main, des conseils mais il me laissait prendre les décisions importantes. (...) Je me sentais prêt.* »
Repreneur, entreprise charpente/couverture

Dans certains contextes, la reprise peut être vécue comme une obligation familiale, une sorte de destin qu'il est difficile de refuser. Par exemple, monsieur D. a connu un parcours de salarié plutôt atypique. Après un CAP de plombier, il quitte l'entreprise familiale pour travailler dans une grosse entreprise de Bâtiment. Il accepte ensuite un poste, qui, bien que peu satisfaisant du point de vue professionnel, lui permet de voyager à l'étranger. Lassé par le manque d'intérêt du travail, il revient en France et décide de se former à une autre spécialité. Il devient tuyauteur-soudeur spécialisé dans des travaux délicats et exerce ce métier pendant quelque temps. Il n'envisage pas alors de reprendre l'entreprise familiale « *je me voyais plombier, tuyauteur, pas artisan, patron, tout ça* ». C'est dans l'urgence qu'il revient travailler avec son père et qu'il reprend l'activité.

« *Il y a 4 ans, mon père a attrapé une maladie, donc il ne pouvait plus travailler physiquement. Il avait des ouvriers, il avait des chantiers signés, tout ça et puis il n'avait personne pour le seconder vraiment. Donc c'est pour ça, que j'ai dit : « je reviens t'aider » (...) Ah oui, c'était programmé et puis, mon père, ça lui aurait fait un trop grand chagrin que l'entreprise soit fermée derrière lui. C'était aussi pour faire plaisir à mon père et puis moi, j'ai adoré le métier. De toute façon, j'ai deux autres frères, donc mon père, il nous a élevé à ce métier là, en faisant ce métier, donc je ne vois pas pourquoi, je n'élèverai pas ma famille avec ce métier là.* »
Repreneur, Plomberie Chauffage

Ce type de reprise peut, par ailleurs, s'avérer très problématique. Le repreneur « hérite » de l'entreprise familiale, de ses actifs mais aussi de son histoire, de sa mémoire et de l'ensemble des rapports professionnels construits dans le temps. La principale difficulté réside alors dans la gestion de la « tradition », souvent sous le regard (plus ou moins bienveillant) paternel. Cela se double parfois de relations intrafamiliales complexes, d'une confusion lieu de production/lieu de résidence, d'un départ tardif à la retraite. Ces conditions de reprise **correspondent de moins en moins aux aspirations des jeunes repreneurs qui se tournent plus volontiers**

vers la création par souci d'autonomie, quitte à racheter l'entreprise familiale pour la fusionner avec leur propre activité.

« Avec du recul, je pense que c'était une erreur de reprendre l'entreprise, il aurait été plus simple de créer ma propre boîte et d'y transférer progressivement l'activité de mon père. (...) Ca va mieux depuis qu'on a déménagé l'entreprise, changer des choses dans l'image de l'entreprise parce qu'avant c'était mon père que les clients voulaient retrouver, sa façon de faire et tout (...) c'était difficile pour moi d'imposer ma façon de voir les choses. »

Repreneur, Maçonnerie

2- La transmission à un salarié : un enjeu de repositionnement dans l'entreprise

La transmission à un salarié apparaît également comme une solution satisfaisante. Présent dans l'entreprise depuis parfois de longues années, le repreneur est souvent choisi par le cédant qui le prépare à reprendre l'activité. Les motivations des salariés repreneurs peuvent être diverses. Ceci va d'une volonté (quasi-filiale) de pérenniser l'entreprise à une stratégie élaborée de promotion professionnelle. Par exemple, Monsieur E., après un parcours professionnel satisfaisant, connaît une période plus compliquée : il est d'abord confronté à la précarité puis au sentiment d'avoir été abusé par son employeur. Une expérience en tant que chef de chantier l'amène à considérer les postes d'encadrement comme *« une position qui est loin d'être la plus facile »*. Son premier employeur lui propose de réintégrer l'entreprise. Au bout de 4 ans, il lui offre de reprendre l'entreprise, Monsieur E y voit une opportunité d'échapper à la fois au statut d'ouvrier qui ne le satisfait pas et à celui, ingrat de son point de vue, de cadre intermédiaire. La bonne connaissance de l'entreprise et de son fonctionnement, éventuellement de la clientèle, un passage de relais dans le temps constituent autant d'atouts pour le repreneur.

« Je n'avais pas envie d'aller retravailler ailleurs. Je me sentais bien dans cette entreprise. Les gars étaient sympas, ils bossaient bien, donc j'avais vraiment tous les atouts en main pour réussir. J'avais un carnet de commandes qui était devant »

Repreneur, entreprise générale de Bâtiment

Mais, **paradoxalement, la bonne intégration du repreneur peut être un facteur d'immobilisme organisationnel.** Outre la difficulté à se repositionner en tant que dirigeant vis-à-vis de ses anciens collègues, l'ex-salarié éprouve des difficultés à réformer le fonctionnement des équipes, à rationaliser le travail, parfois même tout simplement à penser l'entreprise autrement. Dans le contexte actuel, ceci hypothèque la survie de l'entreprise.

Monsieur E. a été confronté à cette difficulté. D'abord rassuré par le fait de bénéficier de l'appui du cédant et d'un capital de compétences et de clientèle, il constate rapidement qu'il est nécessaire mais compliqué de réformer l'organisation. Sans expérience préalable d'une direction d'entreprise, il n'a pu faire preuve du recul nécessaire dans l'évaluation des changements à engager.

« Le chantier avait été chiffré par monsieur D. et moi-même mais moi, j'étais plutôt en apprentissage de chiffrage. Et ses charges et les miennes ne sont pas les mêmes, donc le chantier n'a pas été vendu au prix où il aurait dû être vendu pour mon entreprise. Lui, il était en fin de carrière, il n'avait pas de loyer, il n'avait pas de commerce à rembourser, donc c'est tout ça qui fait que... et puis après on est passé aux 35h00. Quand je travaillais chez lui, on faisait 44h00, donc on avait une production, on sortait plus de boulot à l'année qu'aujourd'hui. Ce serait à refaire, je n'aurai pas repris l'entreprise, je l'aurai créée en fait. »

Repreneur, Entreprise générale de Bâtiment

3- La transmission à un tiers hors secteur : un passage de relais complexe

Lorsqu'elle est envisagée par l'artisan, ce qui reste minoritaire, **la transmission à un tiers hors secteur peut s'avérer très positive**. Ce profil particulier enrichit la culture de métier d'une culture d'entreprise de type gestionnaire. C'est avant tout l'envie d'indépendance qui motive ce type de repreneur : cadres souhaitant transposer leurs compétences de managers dans une PME, seniors en difficulté sur le marché du travail, jeunes diplômés souhaitant faire carrière dans la gestion d'entreprise sont autant de figures du repreneur opportuniste, venus vers le BTP parce que la conjoncture est particulièrement porteuse. C'est le cas de Mr et Mme A qui ont d'abord développé un projet d'activité indépendante avant de décider du secteur d'activité à investir. Leur arrivée dans le Bâtiment est le résultat d'une rencontre : une occasion s'est présentée et le couple l'a saisie.

« J'avais envie de me mettre à mon compte absolument, il fallait que je fasse quelque chose, je ne pouvais plus travailler pour un employeur (...) un jour je dis à mon mari : « l'idéal pour nous, ce serait de prendre une entreprise électricité-Bâtiment ». Mon mari me dit : « moi, j'ai horreur de l'électricité-Bâtiment, ce n'est pas mon truc ». « Oui mais à notre niveau à nous, qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ? Toi avec ta profession, c'est le seul genre de choses que tu peux faire ». Et puis un soir, ça s'est fait avec l'apéritif, je dis à D. (le cédant) : « alors ton entreprise, tu pars quand ? » Il me dit : « dans 15 jours, je signe, j'ai un acquéreur mais il ne me plaît pas de trop ». Alors on lui dit : « nous, ça nous aurait bien dit de reprendre ton entreprise mais financièrement on ne sait pas si on pourrait. On arrive à un âge où on en a un petit peu ras-le-bol et on voudrait bien faire quelque chose. Et ça s'est fait comme ça. En 15 jours de temps, on a monté notre prévisionnel, on a vu la banque et en 15 jours, on avait bouclé notre truc. Ca c'est fait en 4^{ème} vitesse. »

Repreneur, Electricité

Dans ce contexte, il est courant que le cédant reste en appui des repreneurs pendant plusieurs mois, ce qui permet de compenser l'absence de préparation. **Mais le processus de cession peut être rendu difficile par la forte personnalisation de l'entreprise et un management de type intuitif qui complexifie le relais entre cédant et repreneur.**

« Je me suis rendu compte que l'entreprise, c'était un petit peu lui. En 35 ans, il avait mis plus que sa patte. (...) Rien n'était vraiment formalisé, c'était un peu du

top là. (...) Avec les salariés, tout ça tenait sur des accords plus ou moins tacites...Attention, ça fonctionnait bien, même très bien avec Mr V. Mais pour prendre la suite... »

Repreneur, Peinture

Les principales motivations des repreneurs sont :

- essentiellement d'ordre moral pour les enfants qui succèdent à leurs parents. Il s'agit avant tout de maintenir un patrimoine constitué, de pérenniser l'emploi ;
- plutôt d'ordre pragmatique chez les salariés repreneurs. Il s'agit de pouvoir s'appuyer sur une équipe compétente (y compris l'expérience du cédant) et un portefeuille de clientèle déjà constitué. Sans une opportunité de reprise, ces salariés n'auraient sans doute pas franchi le pas de l'indépendance.
- d'ordre économique pour les repreneurs hors secteur qui adoptent avant tout une démarche opportuniste. Il s'agit d'accéder à un secteur d'activité pour lequel ils ne possèdent pas de compétences techniques et pouvoir compter sur des salariés compétents avec le risque toutefois d'en devenir dépendants.

Dans tous les cas, c'est la qualité de l'anticipation du départ en retraite et de la cession de l'entreprise qui conditionne la réussite d'un projet de reprise. Mais ce sont sans doute les conditions du désengagement du dirigeant (l'arrêt de l'activité professionnelle s'accompagnant souvent du retrait de mandats électifs et un désengagement de la vie politique et/ou associative locale) qui pèsent le plus même lorsque le retrait de l'activité est volontaire et préparé.

« Il a eu du mal à lâcher le morceau, le bébé. La transmission s'est très mal passée, ah oui pour lui comme pour nous. Mais pour nous, ça s'est très très mal passé.(...) Parce que si vous voulez, quand on vend son entreprise, on est content, on la vend, on a ramassé de l'argent, puis quand on l'a vendue, hop, on sent la retraite, on n'est plus rien quoi. Il y a un changement là. On a passé un cap. Et là, d'ailleurs, je sais qu'il (le cédant) s'ennuie, il dit qu'il n'est plus rien et puis il n'a plus de notoriété. Et c'est quelqu'un qui aimait beaucoup la notoriété. »

Repreneur, électricité

Lorsque le désengagement professionnel n'est pas planifié, peu ou pas accompagné, il peut conduire à deux comportements opposés qui nuisent à une cession de qualité. Un désintéressement progressif par rapport à l'outil de travail avec une absence d'investissements et donc une perte de valeur de l'entreprise ou *a contrario*, une incapacité à se projeter dans la fin d'activité qui induit de fortes difficultés à penser la cession de l'entreprise et le relais.

Si l'aide aux repreneurs est aujourd'hui bien maîtrisée par le réseau d'accompagnement des entreprises artisanales, il reste à travailler sur les moyens d'accompagner le désengagement du dirigeant dans sa dimension psychosociologique.

CONCLUSION

Au terme du troisième volet de cette étude, il apparaît clairement qu'il est nécessaire de se défaire d'un certain nombre *d'a priori* pour pouvoir analyser les conditions d'entrée et de maintien des jeunes dans les métiers du Bâtiment. Ainsi, si pour une majorité des apprentis, il s'agit d'une orientation par défaut, la formation est investie par ces derniers et peut même constituer un espace de revalorisation de soi. Pour autant, former des jeunes en masse en améliorant les conditions d'apprentissage ne semble pas suffire. Les leviers d'action sont sans doute à chercher au moment des premières expériences professionnelles qui confirment le jeune dans sa voie professionnelle ou au contraire le détournent, ponctuellement ou définitivement, du secteur du BTP. Ceux qui s'engagent dans le Bâtiment peuvent, de manière caricaturale, être divisés en deux grands groupes : ceux qui connaissent une évolution faible voire inexistante et ceux qui évoluent vers des postes de type chef d'équipe, chef de chantier... Bien plus que la prise de responsabilité, c'est la quête d'autonomie qui structure alors les carrières professionnelles. Les parcours de promotion sont marqués par la passivité même lorsqu'il y a une volonté d'évoluer professionnellement. L'absence de définition des compétences et le défaut de reconnaissance (qu'elle soit symbolique ou salariale) du rôle clés de l'encadrement intermédiaire décourage toute une partie d'ouvriers qualifiés et expérimentés d'accéder à ces postes. La problématique de la gestion des compétences est déjà largement travaillée par les syndicats professionnels, les chambres consulaires et l'ensemble des structures relais et de nombreuses initiatives sont en cours. La question de la reconnaissance est sans doute plus complexe à aborder. Elle engage un travail de fond sur les figures traditionnelles de l'autorité et sur les rapports parfois conflictuels entre responsabilités et autonomie. On peut s'interroger sur la manière dont la nouvelle génération issue de l'apprentissage, porteuse d'autres aspirations, provoquera ou non une rupture dans ce domaine.

La reprise d'entreprise constitue un thème spécifique. Il faudrait disposer de plus d'éléments pour pouvoir dégager avec certitude les freins et les facteurs favorables au processus de cession. Ce que cette étude fait néanmoins apparaître clairement, c'est le rôle central du cédant dans la réussite d'un projet de reprise. Sans doute l'accompagnement du processus de désengagement du dirigeant d'entreprise constitue-il une piste d'action à approfondir par les différents acteurs.

Ce que nous avons pu constater et analyser sur le terrain Picard ne diffère pas de ce qui s'observe dans les autres Régions françaises, cependant il convient d'adapter les actions aux réalités économiques locales (attractivité du bassin parisien par exemple) et aux profils des entreprises et de leurs dirigeants.

BIBLIOGRAPHIE

Aldheghi Isa, Cohen-Scali Valérie, 2005, « Orientation et professionnalisation des jeunes dans le secteur du Bâtiment », *Cahier de Recherche* n°219, CREDOC.

Aldheghi Isa, Cohen-Scali Valérie, 2005, « Le Bâtiment : un secteur peu attirant mais qui satisfait beaucoup de jeunes en formation », CREDOC, *Consommation et Modes de vie*, n°189, Décembre 2005.

Aldheghi Isa, Cohen-Scali Valérie, 2007, « L'apprentissage : une image et des conditions de travail à améliorer », CREDOC, *Consommation et Modes de vie*, n°199, janvier 2007.

Arrighi Jean Jacques, Gasquet Céline, « Les jeunes et le BTP : former ne suffit plus », XIIIe Journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail : « transitions professionnelles et risques », CEREQ, *Relief*, n°15, Juin 2006.

Bonneau J., Kerjosse R., Vidal G., 2007, « Reprise d'entreprises au départ en retraite du dirigeant », *PME/TPE en bref*, n°27, INSEE/DCASPL, février 2007.

« Activité et emploi dans le BTP », *Chiffres et Analyse*, Ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables, Direction des affaires économiques et internationales/Bureau de l'Analyse des Secteurs Professionnels, Octobre 2007.

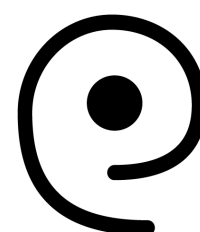
Counot Stéphane, Mulic Sylvie, 2004, « Le rôle économique des repreneurs d'entreprise », *Insee Première*, n°975, juillet 2004.

Elie C. (coord), 2007, *Création et reprise d'entreprise dans l'artisanat du BTP : évolution des profils d'entreprise et besoins d'accompagnement*, Institut Supérieur des Métiers, Rapport d'étude.

Kalck P., 2008, « Une vision prospective des métiers développée par les professionnels du Bâtiment », CEREQ, *Bref*, n°254.

Kalck P., 2008, « Décrire les métiers. Les savoir-faire de différents métiers du Bâtiment et leur évolution », CEREQ, *NEF*, n°27.

Petitberghien Séverine, 2004, « Travailler dans le BTP en début de vie active : une diversité de trajectoires », *Net.do*, n°3, CEREQ, février 2004.



etics

Christèle ASSEGOND
Jean-Philippe FOUQUET

Tél : 02 47 36 68 56 / 57
etics@univ-tours.fr