



Comité Directeur de la Cellule Economique de Bretagne réunion du 22 janvier 2019

Le Comité Directeur de la Cellule Economique de Bretagne s'est réuni le 22 janvier 2019 à 14 heures.

L'ordre du jour était le suivant :

- introduction par le Président de la Cellule Economique de Bretagne,
- présentation du budget prévisionnel 2019,
- présentation de travaux réalisés au cours du semestre et ceux à venir, zoom sur les études "Les entreprises de BTP face aux difficultés de recrutement en Bretagne", "Relation Emploi-Formation à horizon 2021 en Bretagne", "Transition numérique et Bâtiment en Bretagne" et temps d'échange
- intervention de M. Daniel OLLIVIER, sociologue : "Génération Y Z, mode d'emploi ?"

M. LE GUERN, Président de la Cellule Economique de Bretagne, ouvre la séance en souhaitant la bienvenue à la CAPEB du Finistère, nouvellement adhérente, puis précise l'ordre du jour. Il rappelle que l'année 2018 était sa première année complète à la présidence de la Cellule Economique de Bretagne, et que les premiers mois ont été dédiés à comprendre et appréhender les métiers et les études de la Cellule Economique de Bretagne. Il souligne la quantité de travail réalisée par l'équipe de la Cellule Economique de Bretagne, qu'il remercie. M. LE GUERN indique, qu'en tant que président, il s'est intéressé aux charges afin de voir si, dans une période économique assez tendue, il existait une possibilité d'optimisation. Des économies ont ainsi pu être faites sur le plan des assurances et sur le poste d'expertise comptable qui était un peu élevé. Il rappelle sa volonté de se recentrer sur le métier, de mettre en sens la matière grise. La démission, pour convenance personnelle, de la personne qui était en charge du secrétariat et de la comptabilité, a permis à la Cellule Economique d'embaucher sur un poste d'études. Il rappelle également qu'un travail sur la forme et le rendu des études est en cours. Un travail sur les synthèses a également été engagé. Il est nécessaire de présenter des synthèses compactes et facilement appréhendables pour l'ensemble des membres. Un travail de fond est également en cours sur la méthodologie de prospective, de veille, de capta-

tion des signaux faibles avec la création d'un "groupe prospective". M. LE GUERN en profite pour préciser que si certains sont intéressés pour rejoindre ce groupe, en cours de constitution, il ne faut pas hésiter à en faire part à l'issue de la réunion. Enfin, il souligne le travail en cours de recherche de nouveaux membres et partenaires et la volonté de valoriser les données disponibles plus largement. M. LE GUERN explique avoir travaillé également sur la présence de la Cellule Economique de Bretagne sur internet et les réseaux sociaux et sur l'idée de développer une marque-signature impactante, compacte, moderne qui puisse donner une meilleure visibilité aux études réalisées. Sur ces deux derniers points, il indique qu'un travail est engagé avec un professionnel de la communication et devrait être abouti au premier semestre 2019.

Présentation du budget prévisionnel 2019

En l'absence de M. HALOCHET, Trésorier de la Cellule Economique de Bretagne (excusé), M. LE GUERN fait d'abord un point sur la trésorerie depuis le dernier comité directeur qui s'est déroulé, le 21 juin 2018. Il indique que toutes les conventions concernant le programme de travail 2018 de la Cellule Economique de Bretagne ont été signées avec l'ensemble des partenaires. L'équilibre financier de l'association sera assuré en 2018.

En ce qui concerne le budget prévisionnel 2019, il vous est présenté en équilibre.

Les éléments de base essentiels pris en considération sont les suivants :

- la participation du conseil régional et la poursuite des travaux d'études dans le cadre du contrat de filière ;
 - la participation de l'Etat dans les travaux régionaux ;
 - la participation de l'ADEME et la convention avec l'Agence Qualité Construction pour les travaux liés à la construction durable ;
 - le financement de l'enquête de la construction bois portant sur l'activité 2018 ;
 - le financement des travaux de l'observatoire sectoriel de la relation emploi-formation (OREF-BTP) ; cette ligne budgétaire dépend du contrat d'objectifs ;
 - la poursuite du financement de l'observatoire de la commande publique BTP entre partenaires publics et privés (observatoire qui a déjà sept ans d'existence) ainsi que la participation aux travaux Breizh Bâti du conseil régional.
- Au final, le budget prévisionnel 2019 a été bâti à partir de ces éléments, qui semblent être des hypothèses réalistes. Toutefois, il n'est pas exclu que des ajustements se fassent dans les mois à venir en fonction de l'évolution du programme de travail, comme les années précédentes et de la validation de certains points qui sont en cours de négociation, notamment avec l'Etat.



En ce qui concerne les charges, leur montant s'élève à 771 724 €.

Suite aux départs à la retraite de Mme Cheval au 31 décembre 2015 (mise à disposition par l'Etat et non remplacée), de M. MORIN fin mars 2016 et de Mme GUILLOUX début 2017, l'évolution de l'équipe s'est poursuivie en 2017 et 2018 avec un plan de charges important. Une réorganisation s'est opérée en 2018 suite au départ de Mme MEAR (missions comptables externalisées et recrutement d'un chargé d'études statistiques en CDD). Le budget prévisionnel 2019 intègre le recrutement d'un(e) chargé(e) d'études en CDD pour faire face aux travaux d'études (groupe prospective, observatoire des matériaux, infrastructures et réseaux...).

En ce qui concerne le Réseau Breton Bâtiment Durable, un recrutement en CDD de 10 mois a été réalisé pour pallier au départ de Samuel DAUCE et assurer les missions du centre de ressources techniques en 2019. Un séminaire sera engagé en 2019 pour définir le cadre d'évolution du Réseau Breton Bâtiment Durable pour mieux répondre aux objectifs et attentes des membres.

Les charges ont été calculées au regard de la situation des dépenses connues au 15 décembre 2018 et des frais d'études qui seront engagés dans les mois à venir pour réaliser les analyses, études et travaux nécessaires aux attentes des différents partenaires de l'acte de construire. La répartition des dépenses est globalement proche de l'an dernier, si l'on excepte :

- les dépenses liées au renforcement des frais d'enquêtes externalisées, plus élevés (multipliés par 2) en raison de la reconduction d'un important travail sur l'évolution de la part du bois dans la construction. Elles sont financées, avec de nouvelles ressources en produits.
- les dépenses d'honoraires et d'assurance sont en diminution (- 36 % soit un gain de 6 350 €), suite aux économies réalisées par l'externalisation et le regroupement des missions comptables et sociales par un seul et même cabinet (CA-FEX) et à la renégociation des contrats d'assurances (assurances véhicules professionnels).

En ce qui concerne les produits, leur montant s'élève à 771 724 €.

Ils se décomposent en grandes rubriques :

- **les subventions en nature**, 37 900 € : cela correspond à la mise à disposition de locaux par la Fédération Régionale du Bâtiment. On retrouve ce poste au niveau des charges ;
- **les participations directes "analyses et études"**, 379 540 € dont notamment :
 - les participations directes liées aux études ; cette ligne "crédits d'études économiques" sera notamment alimentée par le Conseil régional, l'ADEME... ;
 - les produits liés à l'Observatoire Régional de l'Emploi et à la Formation (OREF-BTP) dans le cadre du "contrat d'objectifs" ;
- **les participations en provenance des membres fondateurs et actifs** (155 684 €), qui financent également les études économiques et les travaux conjoncturels, auxquelles s'ajoutent les abonnements (5 000 €) pour un total de 160 684 € ;
- **les participations au centre de ressources techniques s'établissent à 192 850 €.**

Enfin, pour clore, cette présentation du budget prévisionnel de la Cellule Economique de Bretagne, **il est proposé une hausse de 2 % des cotisations.**

Au titre de l'année 2019, le budget de la Cellule Economique de Bretagne devrait être en équilibre si les hypothèses annoncées se réalisent.

M. GUÉGAN (Région) souhaite apporter une précision sur le délai de paiement et rappeler le règlement financier auquel le Conseil Régional est soumis. Celui-ci permet de libérer une quote-part de l'aide octroyée à la signature de la convention et la suite selon la réalisation, d'où l'importance d'intégrer structurellement cette contrainte, comme cela a été fait, du financement public dans le cadre du bilan de financement et de trésorerie de la Cellule Economique de Bretagne. Concernant le prévisionnel indiqué sur la quote-part pour le Conseil Régional, le scénario prévu n'est pas totalement stabilisé mais M. GUÉGAN rappelle que le Président du Conseil Régional et les Vice-présidents concernés vont le soumettre avec avis favorable lors de la Commission permanente.

Le budget prévisionnel 2019 est adopté

à l'unanimité des membres présents ainsi que l'augmentation de 2 % des cotisations.

Présentation des travaux réalisés, en cours et à venir

Mme FERRON propose une présentation des travaux de la Cellule Economique de Bretagne en mettant l'accent sur les principaux éléments à retenir pour l'année 2018, les perspectives en termes d'activité et d'emploi et un zoom sur trois études importantes réalisées au cours de l'année : les difficultés de recrutement dans le secteur du BTP, la relation emploi formation à l'horizon 2021 et la transition numérique dans le secteur du Bâtiment.

Au préalable, Mme FERRON présente la carte des études par thématique et rappelle la diversité des travaux réalisés au sein de la Cellule Economique de Bretagne et ses nombreuses publications.

Les travaux de conjoncture sont nombreux : la note de conjoncture régionale mensuelle, les indicateurs de conjoncture réalisés sur les quatre départements bretons, le point de conjoncture trimestriel sur l'activité des Travaux Publics, un suivi trimestriel de la construction neuve (anciennement réalisé à l'échelle des pays bretons et qui comporte désormais un suivi des évolutions par EPCI), les bilans annuels de la construction neuve de logements et de bâtiments non résidentiels, les résultats de l'enquête trimestrielle de commercialisation des logements neufs. Mme FERRON rappelle que les membres reçoivent l'ensemble des publications via les lettres d'informations.

Les travaux de prospective :

La Cellule Economique de Bretagne réalise, chaque début d'année, la prévision d'activité à court terme. Actuellement un travail est mené sur la prévision d'activité pour l'année 2019. Tous les deux ans, un travail plus lourd et complet est réalisé sur la prévision d'activité à 5 ans. La prospective fait partie des axes de développement forts avec notamment la constitution en cours d'un groupe prospective sur les signaux faibles.

Les travaux de l'Observatoire des transitions comprennent le suivi des évolutions liées aux transitions énergétiques



depuis 2007 et depuis l'année dernière, les évolutions liées à la transition numérique.

Les travaux liés à l'emploi-formation :

Depuis la mise en place en 1993 de l'OREF-BTP, plus de 70 études ont été réalisées sur la connaissance de l'emploi, de la formation et sur la relation emploi-formation dans le secteur.

La Cellule suit également les projets et investissements liés au BTP avec différentes sources notamment via une revue de presse journalière ou un suivi des permis de construire.

Observatoire de la commande publique du BTP. Deux fois par an, une enquête est réalisée auprès de 400 maîtres d'ouvrage publics, interrogés sur leurs projets à court terme et à moyen terme liés au secteur de la construction. Cela permet d'avoir un référencement très précis de la commande publique BTP, de pouvoir la cartographier, la quantifier et la qualifier. La Cellule suit également des projets liés aux infrastructures et réseaux en Bretagne via un tableau de bord réalisé au niveau régional, et, depuis cette année au niveau des départements.

En ce qui concerne l'Observatoire des Granulats, matériaux de construction et valorisation des déchets du BTP, outre les bilans réguliers réalisés sur la consommation de matériaux (BPE, ciment, granulats), une étude importante a été réalisée en 2018 sur la valorisation des déchets du BTP dans le cadre du Plan Régional des Déchets pour le Conseil Régional.

Différents travaux sont réalisés dans le cadre de l'Observatoire des produits bois construction, avec notamment une note trimestrielle de conjoncture des produits bois construction (enquête auprès des charpentiers, menuisiers et des négociants).

Mme FERRON poursuit en mettant l'accent sur des éléments démographiques particulièrement importants pour le secteur. D'après les dernières données de 2016, la Bretagne compte 3,3 millions d'habitants, c'est-à-dire 5 % de la population nationale avec un taux de croissance annuel qui s'établit à + 0,5 %, légèrement supérieur à la moyenne nationale (+ 0,4 %). Mme FERRON présente ensuite les taux de croissance démographique par EPCI : Rennes Métropole se

détache fortement avec un taux de croissance trois fois supérieur à celui de la Bretagne. Cette croissance démographique est liée à un solde naturel et un solde migratoire positifs. Brest Métropole observe une reprise de sa croissance démographique avec + 0,2 % contre - 0,3 % sur la période précédente. Il convient de noter une croissance importante sur la partie sud du Morbihan notamment sur Vannes mais aussi sur Saint-Malo et Dinan ainsi que sur l'est du territoire de Rennes, notamment sur Châteaugiron et Liffre. A l'inverse, certains territoires perdent des habitants notamment le Centre Bretagne, le littoral nord (Côtes d'Armor ou Finistère) et la zone de Douarnenez. Dans ces territoires, l'excédent migratoire ne suffit pas à pallier le déficit du solde naturel. Mme FERRON rappelle les évolutions démographiques sur la période précédente, 2006 /2011, où tous les territoires étaient en croissance démographique. M. GUÉGAN souligne que malgré la baisse de la production de logements observée en Bretagne (par rapport à 2017), la situation demeure en termes d'évolution, avec le Grand Est, plus favorable que dans les autres régions françaises.

Mme FERRON poursuit la présentation des chiffres clés du secteur de la construction.

En Bretagne, le Bâtiment représente un chiffre d'affaires de près de 7,5 Md€ sur l'année 2017, répartis à peu près à part égale entre la construction neuve et la rénovation. Environ 60 % du chiffre d'affaires est lié à l'activité résidentielle (construction neuve de maisons individuelles et de logements collectifs, rénovation des logements). Dans le Bâtiment, la part de la commande publique est de 19 %. L'appareil de production est constitué de 22 800 établissements employant 56 500 salariés dont l'âge moyen est de 39,7 ans. Mme FERRON souligne l'importance des disparités territoriales dans le secteur du Bâtiment. Le pays de Rennes est le premier pays en termes d'activité dans le Bâtiment (19 % du chiffre d'affaires total Bâtiment) devant le pays de Brest (12 %), puis de Vannes (9 %). Mme FERRON souligne également les disparités selon les marchés : le pays de Rennes représente 19 % du chiffre d'affaires total Bâ-

timent mais 47 % du chiffre d'affaires lié à la construction neuve de logements collectifs en Bretagne. Un autre marché est aussi très concentré sur la métropole de Rennes, c'est celui des bureaux : 37 % de la construction neuve de bureaux.

Les Travaux Publics en Bretagne représentent 2 Md€ de chiffre d'affaires. Un tiers des travaux réalisés sont des travaux routiers. La rénovation représente 47 % de ce chiffre d'affaires. La part de la commande publique dans le secteur des Travaux Publics représente 57 %, contre 60 % il y a quelques années. En ce qui concerne l'appareil de production, on compte 524 entreprises ayant leur siège en région, environ 12 000 salariés pour un âge moyen de 41 ans.

Concernant la répartition du chiffre d'affaires liés aux Travaux Publics en Bretagne, par territoire et par pays, on retrouve les trois mêmes pays, le pays de Rennes (19 % de cette activité), suivi du pays de Brest (11 %), puis du pays de Lorient (8 %).

Au cours du troisième trimestre, l'activité liée aux Travaux Publics a continué de progresser en Bretagne à un niveau un peu meilleur qu'il y a un an. Cette hausse d'activité est à la fois sur une clientèle publique et privée. Point de vigilance, cependant, en ce qui concerne les prévisions sur les trois prochains mois car les chefs d'entreprises sont très nombreux à anticiper une dégradation de l'activité à venir dans le secteur, et particulièrement du côté de la clientèle publique. Le carnet de commandes s'établit actuellement à 4 mois par entreprise et les prix de marché ont légèrement augmenté sur le troisième trimestre 2018 : phénomène nouveau depuis trois ans.

Le secteur Carrières et matériaux représente quant à lui environ 600 M€ de chiffre d'affaires pour 350 établissements et 175 entreprises.

La production de béton prêt à l'emploi est globalement favorablement orientée avec une progression en Bretagne de + 3,5 %.

En ce qui concerne les mises en chantier de logements, Mme FERRON rappelle que 2017 a été une année particulièrement favorable. Si la situation à fin novembre 2018 est globalement positive (+ 5 % sur les onze premiers mois de l'année), il convient de rester vigilant car



sur les trois derniers mois les mises en chantier de logements en Bretagne ont diminué de 4 % en Bretagne par rapport à la période précédente. L'activité reste donc positive mais avec un ralentissement observé, plus important dans l'individuel. En termes de perspectives, les permis de construire sont orientés à la baisse.

Mme FERRON poursuit son intervention en présentant l'évolution de la construction neuve de logements. Après un niveau historiquement bas en 2014, puis une reprise d'activité en 2015 dans le secteur de la construction neuve de logements, 2017 a été une année dynamique avec près de 25 000 logements commencés. D'après les dernières estimations, l'année 2018 devrait atteindre un niveau semblable à l'année précédente, et en 2019, au regard du ralentissement du nombre de permis de construire accordés, les premières estimations donnent 23 000 logements mis en chantier sur l'année.

M. DALANSON (DIRECCTE) interroge sur l'évolution démographique dans les 5 années à venir en Bretagne.

Mme FERRON précise qu'une croissance démographique est prévue mais qu'elle sera moindre que précédemment. Les prévisions à 2050 font état de 3,9 millions d'habitants. M. GUÉGAN ajoute que, d'après les dernières estimations, la Bretagne devrait gagner entre 50 000 et 100 000 habitants dans les 5 ans. Dans une problématique de vieillissement de population, la croissance démographique sera principalement liée à la venue de personnes exogènes au territoire.

En ce qui concerne les bâtiments non résidentiels, après une fin d'année 2017 orientée à la baisse (- 8 %), liée notamment aux bâtiments agricoles, le bilan à fin novembre 2018 en Bretagne est de nouveau positif sur les locaux non résidentiels, y compris sur le secteur agricole. Les perspectives s'annoncent donc plutôt meilleures sur ce segment. Mme FERRON présente l'évolution des mises en chantier de bâtiments non résidentiels. Elle souligne l'évolution bien différenciée de celle du logement avec un point haut en 2007 sur ce secteur, une diminution en 2008 et depuis, une certaine stabilité, sans effet reprise comme observé dans le secteur du logement.

L'année 2018 s'est terminée à un niveau proche de celui de 2017 et 2019 s'annonce positive avec une reprise légèrement perceptible sur ce segment.

Concernant le marché de la rénovation, Mme FERRON présente une synthèse sur l'ensemble du marché de la rénovation (logements et locaux) qui est le fruit d'une enquête nationale, mise en place en 2018 avec le réseau des CERC, qui permet de disposer d'un suivi très précis de la rénovation des bâtiments, par marché, à l'échelle régionale et nationale. Le 3ème trimestre 2018 laisse percevoir une stabilité de ce marché (+ 0,7 % en Bretagne) avec une évolution proche de la moyenne nationale mais en dessous de l'activité observée au cours des deux premiers trimestres avec notamment le premier ressenti lié aux modifications du CITE. Par segment de marché, c'est la rénovation de logements qui porte l'activité rénovation en Bretagne (+ 1,5 %) alors que le marché des bâtiments non résidentiels est orienté à la baisse.

Concernant la perspective d'activité, pour le secteur du Bâtiment à l'horizon 2021 : après 8 années consécutives de contraction d'activité, une inversion de tendance s'observe en 2016 avec une forte progression en 2017 portée par la construction neuve de logements. Les perspectives restent positives jusqu'en 2021, mais dans une moindre mesure au regard du tassement de l'activité en construction neuve.

M. ECOBICHON (CCE/SCOP) interroge : comment est-ce possible qu'il y ait une hausse de population et un tassement simultané de l'activité Bâtiment. M. LEBON indique que la baisse des aides à la pierre a un impact considérable sur l'activité. Il fait notamment référence aux PTZ et à la loi PINEL, deux dispositifs pénalisant pour l'activité logements. M. GUÉGAN précise qu'il existe un enjeu important de reconquête des logements pour lutter contre la vacance. Mme FERRON poursuit sa présentation avec l'évolution de l'emploi salarié dans le Bâtiment. Depuis 2017, cet effectif est de nouveau en progression après huit années de perte d'emploi. A l'horizon 2021, il est prévu une hausse de 2 % en moyenne des effectifs salariés entre 2016-2021 mais le poids des ouvriers est toujours en baisse au profit des fonc-

tions d'encadrement, entraînant un changement structurel.

Zoom sur les études

Mme LAMBERT intervient pour présenter les résultats de deux études réalisées en 2018 dans le cadre de l'OREF-BTP :

- les entreprises du BTP face aux difficultés de recrutement en Bretagne ;
- la relation emploi-formation dans le Bâtiment - prévisions d'évolution des besoins à l'horizon 2021.

Dans le cadre de l'étude sur les difficultés de recrutement, une enquête a été menée l'été dernier auprès d'environ 1 100 entreprises de BTP employant des salariés et représentatives de l'appareil de production du secteur. Les résultats indiquaient que **plus de la moitié des entreprises régionales envisageaient de recruter au cours des 12 prochains mois (54 %)**, une proportion augmentant avec la taille de l'entreprise puisqu'elle dépasse les 80 % pour les entreprises de 20 salariés et plus, quel que soit le secteur. Au final, **près de 9 000 intentions d'embauche ont été recensées**, pour des contrats en CDI, CDD ou d'intérim, soit environ 6 800 pour le secteur du Bâtiment et 2 200 pour celui des Travaux Publics. La moitié de ces besoins se concentre sur quatre bassins d'emploi : celui de Rennes qui centralise 26 % des intentions de recrutement devant Brest (9 %) puis Lorient et Vannes (chacun 8 %). Les **contrats dits "durables"**, à savoir CDI et CDD d'au moins 6 mois, représentent **41 % des projets totaux**. Ces projets sont plus fréquents dans le Bâtiment que l'année précédente (39 % contre 36 %) ; ils le sont cependant moins que dans les Travaux Publics (50 %). En grande majorité, ces projets concernent un poste de production (81 %). Les intentions d'embauche sont proportionnellement plus nombreuses sur des fonctions techniques et d'encadrement de chantier dans les Travaux Publics, secteur dans lequel les effectifs en place sur ces fonctions sont également plus nombreux.

En production, deux métiers sont identifiés dans chaque secteur avec des volumes importants de recrutement jugés difficiles : les métiers de **maçon et de plombier/chauffagiste** pour le Bâtiment et de **conducteur d'engins et conduc-**



teur poids lourds pour les Travaux Publics. Une attention particulière doit être portée, sur le métier de plombier/chauffagiste et, sur celui de conducteur poids lourd, enregistrant un poids plus important dans les recrutements que dans l'effectif salarié. Par ailleurs, les conducteurs poids lourd enregistrent l'âge moyen le plus élevé parmi les effectifs en production dans les Travaux Publics (46 ans contre 41 ans en moyenne).

M. GUÉGAN indique que pour pallier ce problème de recrutement, certains ont recours à l'embauche de migrants.

M. LEBON (FRB) précise alors que les régions ayant eu un recours à l'embauche de migrants font part d'un retour très positif malgré l'investissement humain que cela représente. Les migrants ont une grande capacité d'apprentissage mais sont confrontés au problème du logement que les chefs d'entreprise ne prennent pas toujours en considération. Action Logement oeuvre pour aider ces populations à se loger.

M. CHAMPMARTIN (ENEDIS) salue l'action mais tient à souligner que le problème de la langue se pose parfois et peut créer des difficultés sur les chantiers pour travailler.

Mme LAMBERT poursuit en indiquant que dans les postes d'encadrement, le plus grand nombre de recrutements jugés difficiles concernent les chefs de chantier, quel que soit le secteur. Sur les fonctions techniques, les volumes sont moindres ; on note surtout les difficultés en maintenance Bâtiment.

Globalement, peu d'entreprises de BTP éprouvent des difficultés pour définir et formaliser leurs besoins : 11 % dans le secteur du Bâtiment, une proportion qui varie peu selon la taille, et 18 % pour le secteur des Travaux Publics, avec une proportion qui varie davantage selon la taille puisqu'elle atteint 22 % pour les entreprises de moins de 10 salariés (contre 13 % pour les entreprises comptant 20 salariés et plus).

Par ailleurs, si 18 % des entreprises de Travaux Publics estiment que leurs offres ne sont pas suffisamment visibles, cette part atteint 25 % dans le Bâtiment et même 27 % pour les entreprises de moins de 10 salariés.

Il ressort de cette étude que **toutes les entreprises éprouvent des difficultés à**

recruter. Plus de 80 % des projets sont jugés difficiles **faute d'un nombre suffisant de candidats**. Il s'agit de la première raison citée, devant l'inadéquation des profils des candidats et les problèmes de mobilité.

S'agissant de la pénurie de candidats, elle est, selon les entreprises, liée à un manque de main d'œuvre sur le territoire, devant l'absence de formation adaptée et le manque d'attractivité du secteur ou encore la méconnaissance des métiers.

Quant aux problèmes de mobilité, les entreprises de Bâtiment évoquent en premier lieu un manque de volonté de se déplacer de la part des candidats alors que pour les entreprises de Travaux Publics, le problème viendrait principalement du fait que les chantiers sont très éloignés du siège de l'entreprise.

S'agissant de l'inadéquation des profils des candidats, la formation inadéquate et le manque de compétences techniques apparaissent comme les principaux freins, devant le manque d'expérience des candidats.

Pour ce qui est des conséquences de ces difficultés de recrutement, s'agissant des postes en production, entre 70 et 85 % des entreprises déclarent que **cela freine le développement de leur activité**. Elles sont nombreuses également à pointer que cela les met dans l'impossibilité de répondre à la demande des clients et, un peu plus fréquemment dans le Bâtiment que dans les Travaux Publics, elles considèrent que ces difficultés allongent la durée des recrutements.

Sur les postes d'encadrement de chantiers, les difficultés de recrutement ont les mêmes conséquences mais la perte de compétences est plus souvent citée par les entreprises de Travaux Publics.

Les entreprises de BTP ont également été interrogées sur **les solutions envisagées pour répondre à leurs difficultés de recrutement**, pouvant ainsi constituer d'éventuels leviers.

S'agissant de l'offre de poste, les entreprises sont nombreuses à mettre à disposition un véhicule, à présenter les évolutions de carrières possibles dans leurs offres ou au cours de l'entretien, à travailler sur leur « marque employeur » ou encore, du côté des entreprises de Bâtiment, à augmenter les salaires pro-

posés. A l'inverse, elles sont nombreuses à ne pas informer les candidats sur les aides possibles au logement, sûrement par méconnaissance des dispositifs existants, comme ceux proposés par Action Logement par exemple. Les entreprises sont peu nombreuses à envisager des solutions de covoiturage ou d'autopartage ou à se faire aider dans la formalisation de l'offre (pour faire écho aux difficultés notées pour les plus petites entreprises).

En termes de méthode de recrutement, les entreprises sont nombreuses à diffuser ou à envisager de diffuser leurs offres sur Le Bon Coin (davantage côté Bâtiment), sur des sites internet d'offres d'emploi ou d'utiliser les réseaux sociaux (davantage côté Travaux Publics). Les entreprises de Bâtiment envisagent plus souvent de se rapprocher des écoles/centres de formation ou de faire appel à Pôle emploi que les entreprises de Travaux Publics. A l'opposé, elles sont assez peu enclines à participer à des jobs dating, événements que les employeurs estiment chronophages. Par ailleurs, le public doit être bien ciblé pour permettre une concrétisation des contacts. Les entreprises sont également nombreuses (72 % pour le Bâtiment, 58 % pour les Travaux Publics) à ne pas souhaiter faire partie d'un groupement d'employeurs ou à afficher leurs offres sur des banderoles ou panneaux d'affichage (63 % pour les Travaux Publics, 58 % pour le Bâtiment).

S'agissant des candidats et d'un élargissement possible des publics, la solution la plus utilisée est la cooptation. Les entreprises sont également nombreuses à avoir recours à l'intérim ou à l'envisager ou bien encore à former les salariés déjà en place ou les candidats. Comme évoqué précédemment, l'accueil de migrants pourrait également figurer parmi ces solutions. M. LEBON précise que 250 réfugiés sont actuellement inscrits en centre de formation des apprentis.

Les entreprises étaient également interrogées sur leurs attentes vis-à-vis des pouvoirs publics et des représentants de leur profession en réponse à leurs difficultés de recrutement. De la part des pouvoirs publics, **les entreprises attendent avant tout des actions en termes de formation**. Elles attendent ensuite des aides financières et la réalisation de



campagnes de communication, autour de l'attractivité des métiers et de la valorisation du travail manuel. Vis-à-vis des représentants de leur profession, les entreprises souhaitent en premier lieu une **valorisation des métiers**. Elles attendent également des actions en termes de formation et, dans une moindre mesure, un renforcement de la relation entre le monde de l'école et celui de l'entreprise.

M. LEBON rappelle qu'il est important de se battre contre l'idée reçue que le BTP ne paye pas bien.

M. ECOBICHON signale la pénibilité du travail, notamment car il faut travailler dehors, mais souligne que les salaires sont bons effectivement.

M. ZAPATA (CAPEB BRETAGNE) précise que ce qui ressort le plus, comme frein à l'attractivité, c'est davantage la qualité de vie au travail que le salaire. La mauvaise image du secteur est véhiculée par le métier en lui-même plus que par la rémunération. M. LEBON indique que des efforts importants sont faits pour rendre le secteur plus attractif. Il rappelle également que les fonctions supports dans le secteur évoluent et qu'il n'y a pas que la production. M. ZAPATA mentionne que les difficultés de recrutements sont liées aussi à un problème structurel car d'autres secteurs souffrent de ces mêmes difficultés.

On retrouve souvent dans les paroles des employeurs la volonté de faire venir les jeunes dans la profession. Ce **besoin de revitalisation de la pyramide des âges** ressort également de l'étude sur la relation emploi-formation dans le Bâtiment à l'horizon 2021. En effet, avant la détérioration du niveau d'activité fin 2008, la présence des jeunes s'était renforcée, notamment avec le besoin de remplacement des plus anciens partis de façon anticipée en retraite avec la loi Fillon de 2003. Ce renouvellement, amplifié par les recrutements liés à une activité en forte hausse, s'était traduit à la fois par une augmentation des effectifs et un renforcement de la présence des jeunes dans l'appareil de production. Depuis 2008 en revanche, la part des moins de 25 ans n'a cessé de diminuer. Parmi les ouvriers de production, elle s'est établie à 10 % en 2017 (19 % en 2008). Les effectifs de cette tranche d'âge ont diminué de plus de moitié sur la période

2008-2017 contre une baisse de 21 % toute tranche d'âge confondue. Parallèlement, la part des ouvriers les plus anciens (50 ans et plus) a augmenté pour atteindre 21 % en 2017 (contre moins de 17 % en 2008), avec des effectifs qui sont restés relativement stables au cours de cette même période (+ 1 %).

M. LEBON précise qu'en 2008 les CFA recensaient 1 000 apprentis de plus qu'en 2016. La communication a été mauvaise sur le BTP véhiculant l'idée que le secteur n'embauchait pas.

Au 15 mars 2017, on comptait près de 40 000 ouvriers de production dans le Bâtiment (hors apprentis), dont près de 33 000 dans les 11 principaux métiers de production. Les maçons représentaient l'effectif le plus important, avec plus de 7 800 salariés, les charpentiers représentaient la population la plus jeune, avec un âge moyen de 36,4 ans et, à l'opposé, les métalliers étaient les plus âgés, avec une moyenne d'âge de 41,1 ans.

Globalement, si l'on considère les besoins annuels estimés de recrutement en termes de revitalisation de la pyramide des âges des effectifs en place, soit 2 645 par an à l'horizon 2021, **l'ensemble des jeunes formés en 2017/2018, soit un nombre total estimé de 1 801 sortants, permettraient de couvrir ces besoins à hauteur de 68 % seulement.**

Les besoins sont calculés pour compenser les départs et permettre de corriger la pyramide des âges : renforcement de la présence des jeunes, renforcement de la qualification, sous contrainte d'emploi, correspondant au niveau d'emploi en 2021 (calculé par rapport au niveau d'activité estimé en 2021).

D'un métier à l'autre, les besoins sont plus ou moins couverts. Ainsi le déficit est important en maçonnerie et plomberie puisque seuls 33 % des besoins sont couverts en maçonnerie, 37 % s'agissant uniquement des jeunes diplômés et seulement 36 % en plomberie.

Par ailleurs, toujours au 15 mars 2017, on comptait plus de 6 200 salariés dans les fonctions techniques et d'encadrement de chantier, dont environ 5 800 dans les 11 principales activités Bâtiment. Ils représentaient 11 % du nombre total de salariés dans le Bâtiment en Bretagne en 2017, contre 8 % en 2008. L'encadrement de chantier a été forte-

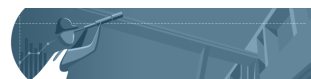
ment renforcé dans le Bâtiment. Les effectifs ont constamment progressé jusqu'au début 2012, malgré le retournement de conjoncture fin 2008. Entre 2013 et 2015, ces effectifs ont diminué mais la tendance s'est ensuite inversée. Entre 2008 et 2017, les effectifs ont davantage progressé dans ces fonctions d'encadrement de chantier (+ 32 % dans les principales activités Bâtiment) que dans les fonctions techniques (+ 12 %).

En termes qualitatifs, les métiers sont également impactés par les transitions, la transition énergétique tout d'abord, particulièrement depuis le Grenelle de l'environnement et les lois de 2009 et 2010 qui en ont découlé. A l'avenir, les différentes réglementations et objectifs (dans le neuf, le passage de la RT 2012 à la RE 2020 avec la généralisation du BEPOS ; en rénovation les différents objectifs chiffrés, la volonté de lutte contre la précarité énergétique, de disparition des passoires thermiques, l'objectif de rénovation à un niveau BBC de l'ensemble du parc à l'horizon 2050) vont nécessiter une montée en compétences des professionnels du secteur, liée à la maîtrise de nouveaux systèmes constructifs, à l'utilisation accrue des énergies renouvelables, à la volonté de garantir la qualité de l'air intérieur et l'enjeu important de la ventilation, et va également renforcer la notion d'approche globale du bâti. Les métiers de production sont tous plus ou moins concernés sachant qu'ils sont également impactés par les dispositifs d'aide et leurs évolutions.

Quant aux fonctions techniques et d'encadrement de chantier, elles seront encore plus impactées par la transition numérique qui doit permettre d'accélérer la transition énergétique.

La transition numérique va demander à tous les métiers une connaissance des outils numériques et donc une montée en compétences. Certains métiers vont se transformer, de nouveaux métiers vont apparaître, d'où un besoin de formation allant d'un socle commun basique à une hyperspécialisation mais aussi la nécessité de posséder des compétences plus transversales, de rigueur, de capacité relationnelle ou encore d'autonomie.

Pour l'instant, en termes d'emplois, on note un besoin encore limité en emplois



liés à la transition numérique (une douzaine de personnes en 2017) mais un besoin croissant, puisque ce chiffre passe à 45 en 2018 (résultats de l'enquête Cellule Economique de Bretagne sur les intentions de recrutement des entreprises employant des salariés). Côté commande publique, on note également un nombre de projets intégrant la maquette numérique en hausse : 20 opérations recensées fin 2018, contre 9 fin 2017 (résultats de l'enquête auprès des maîtres d'ouvrage publics dans le cadre de l'observatoire de la commande publique BTP en Bretagne réalisée par la Cellule Economique de Bretagne). A l'avenir, les besoins liés à cette transition numérique feront l'objet d'un observatoire dédié au sein de la Cellule Economique de Bretagne.

Mme CARIOU prend la parole pour présenter les principaux éléments à retenir des enquêtes menées en juin dernier auprès des différents acteurs du Bâtiment. Cette étude a pour objectif de mieux connaître et d'analyser le niveau d'appropriation des outils numériques par l'ensemble des acteurs du secteur du Bâtiment en Bretagne (que ce soient les entreprises, les architectes, les bureaux d'études, mais aussi les maîtres d'ouvrage publics et privés) avec un zoom sur les outils numériques BIM. Pour atteindre cet objectif, la demande, quelle soit publique (maîtres d'ouvrage publics et bailleurs) ou privée (constructeurs maisons individuelles, promoteurs immobiliers) et l'offre (entreprises du bâtiment, architectes et bureaux d'études), ont été analysées, dans le but de faire ressortir les perspectives et les enjeux de la transition numérique dans le secteur du Bâtiment en Bretagne.

Environnement digital et numérique des architectes et des entreprises

Près de 1 200 architectes ont été interrogés sur leur environnement digital et numérique : 131 réponses ont été analysées, soit un taux de réponse d'environ 11 %. 60 % des architectes bretons qui ont répondu à l'enquête ont une connexion de type ADSL, 31 % sont connectés par la fibre et 9 % ne savent pas leur type de connexion. 68 % des architectes bretons interrogés disposent d'un site internet et pour 17 %, c'est en projet.

39 % des architectes bretons sont présents sur les réseaux sociaux et pour 14 %, c'est en projet. Enfin, 72 % des architectes bretons utilisent des portails de données techniques pour leurs travaux et pour 10 %, c'est en projet. Tous ces ratios montrent donc que le numérique est une composante indispensable du métier d'architecte.

Les mêmes questions ont été posées aux entreprises du Bâtiment : 219 entreprises ont été interrogées. Leurs réponses ont ensuite été redressées selon trois critères (activité, taille, département) de façon à être représentatives de l'ensemble des entreprises. 90 % des entreprises de Bâtiment bretonnes disposent d'une connexion internet et pour 3 %, c'est en projet. 41 % des entreprises bretonnes possèdent un site internet et pour 8 %, c'est en projet. Un peu plus d'un quart des entreprises bretonnes (27 %) sont présentes sur les réseaux sociaux et pour 5 %, c'est en projet. 6 % des entreprises bretonnes utilisent des plateformes de mise en relation et pour 2 %, c'est en projet. Les plateformes les plus citées sont helloartisan.com, e-travaux.com, homlyyou.com, ou encore 123devis.com. Enfin, une entreprise sur cinq utilise une tablette tactile pour son activité (21 %).

L'analyse par taille d'entreprise montre assez peu de différences, excepté pour les entreprises de plus de 10 salariés, sur le taux de connexion internet (100 %) et le nombre d'entreprises disposant d'un site internet (71 %). Tous ces ratios montrent donc que la digitalisation des entreprises du Bâtiment est en marche.

Informatisation des fonctions supports

Les entreprises du Bâtiment ont également été interrogées sur le niveau d'informatisation des fonctions supports (c'est-à-dire la gestion administrative et commerciale), des fonctions études (bureau d'études intégré) et de la fabrication.

Du côté de la gestion administrative et commerciale : 91 % des entreprises du Bâtiment réalisent les devis, les factures, la comptabilité et la paie de façon informatisée. Sur la partie commerciale, les deux tiers des entreprises gèrent informatiquement leur fichier client et 44 % des entreprises gèrent informatiquement leurs commandes et leurs stocks.

Sur la partie métiers, on note que les différentes missions sont moins informatisées que les missions administrative et commerciale. 52 % des entreprises utilisent des bibliothèques ou des portails de données techniques pour leurs études et devis. 35 % des entreprises utilisent des logiciels de CAO/DAO pour leurs missions de dessin et études. 29 % des entreprises utilisent des solutions informatiques pour organiser et planifier leur chantier. Pour 11 % des entreprises, la production en atelier est informatisée et 1 % des entreprises utilisent des machines à commandes numériques dans leur atelier de production.

Des différences apparaissent par taille d'entreprise : les fonctions de gestion administrative et commerciale sont largement, voire intégralement, informatisées au sein des entreprises de plus de 10 salariés (100 % pour les devis, facturation, comptabilité, paie et 97 % pour la gestion du fichier clients). Les fonctions études et fabrication sont également plus informatisées au sein des entreprises de plus de 10 salariés (que ce soit l'utilisation de portails de données techniques, sur la partie dessin, études, l'organisation des chantiers ou encore la production en atelier).

M. ZAPATA tient à souligner qu'il y a peu d'écart entre les données nationales et régionales et que, d'après les chiffres, les artisans sont en cours d'appropriation de ces outils.

M. CHAMPMARTIN relève les difficultés de recrutement dans ces métiers (d'études notamment). Mme DENIS précise que tous les négociants bretons sont devenus des fabricants : il y a moins d'ouvriers et plus d'encadrants pour la charpente, notamment. Les négociants veulent amener des solutions et fabriquent directement pour le client. M. RENIER (Ordre des Architectes Bretagne) confirme que, sur les chantiers, les plans sont directement transmis par les fournisseurs. Ainsi, les artisans ne sont parfois plus que des poseurs.

Utilisation des outils numériques BIM

Le niveau d'utilisation des outils numériques BIM (c'est-à-dire le travail collaboratif autour de la maquette numérique) par les différents acteurs de la filière Bâtiment a également été analysé.

La première analyse sur l'utilisation des



outils numériques BIM est que tous les acteurs sont concernés, avec un niveau très hétérogène entre acteurs.

Les maîtres d'ouvrage, que ce soit les promoteurs, les constructeurs, les bailleurs et les maîtres d'ouvrage publics, commencent à utiliser ces outils.

La partie études, c'est-à-dire les bureaux d'études et les architectes, utilise également le BIM, les bureaux d'études qui ont répondu à l'enquête l'utilisant de façon plus importante.

Enfin, pour les entreprises, l'utilisation existe et elle est très différenciée selon la taille de l'entreprise. Elle reste anecdotique pour les entreprises de moins de 10 salariés alors qu'elle atteint 8,5 % pour les entreprises de plus de 10 salariés.

M. ZAPATA explique que des gens partent en formation puis se rendent compte que ces changements prennent du temps et reviennent à leur ancienne méthode. M. ECOBICHON souligne que la normalisation du BIM n'est pas encore faite, même si les gens perçoivent bien l'intérêt. C'est un objectif mais cela est difficile car le langage n'est pas encore normalisé. M. LE GUERN indique qu'il serait intéressant de prendre en considération l'impact de la "non-normalisation" dans le questionnaire. M. ECOBICHON alerte sur le fait qu'il ne faudrait pas penser qu'une révolution est engagée, car nous en sommes loin, le langage n'étant même pas encore connu.

Intervention de M. Daniel OLLIVIER, sociologue, cabinet THERA Conseil : "Comprendre les générations Y & Z pour mieux recruter et manager"

M. OLLIVIER rappelle que depuis 2006, se dégage une problématique réelle d'attractivité, d'engagement et de fidélisation des jeunes générations, ce qui amène à s'interroger sur la façon de manager cette génération.

M. OLLIVIER précise que tous les secteurs ont cette problématique, pour des raisons différentes et qu'ils se retrouvent en concurrence.

En préambule, M. OLLIVIER présente son ouvrage, co-écrit avec Catherine TANGUY et intitulé « Génération Y & Z : le grand défi intergénérationnel » dans lequel ils ont voulu reprendre la

génération qu'ils avaient suivie il y a 10 ans, voir où elle en était, si elle avait toujours la même conception, le même rapport au travail, les mêmes relations à l'engagement et puis, ils se sont intéressés à cette nouvelle génération, la génération Z, à travers un panel.

L'intervention de M. OLLIVIER se décompose en trois temps :

- tout d'abord le rappel d'un certain nombre d'enjeux et de constats clés,
- un second temps afin d'expliquer en quoi il y a un bien-fondé à constater un fossé générationnel et sur quoi ce fossé se fonde,
- et, enfin, la présentation des leviers de l'engagement, c'est-à-dire un certain nombre d'éléments de réflexion concernant un peu le recrutement mais surtout le management.

Approche générationnelle : quels enjeux et quels constats ?

Concernant l'approche générationnelle, M. OLLIVIER rappelle qu'il s'agit d'un sujet clivant, rappelant que tous les gens autour de la table n'ont absolument pas la même vision ni la même perception du recrutement de ces jeunes.

- La première approche consiste à penser que c'est un **faux sujet**, que certains se sont emparés de cela car c'est un sujet à la mode mais qu'il n'y a pas de sujet nouveau car de tous temps, depuis l'antiquité, il existe des conflits de générations entre parents et enfants, entre parents et enseignants notamment.

- Pour d'autres, c'est un **paradoxe** compte tenu de la situation du chômage en France. La France est la championne d'Europe, après les Espagnols et les Portugais, avec 25 % des moins de 30 ans au chômage, ce qui rend le rapport de force favorable aux entreprises. Il s'agit donc aux recruteurs de faire leur travail, de faire le bon casting, de recruter ceux qui les intéressent et de laisser les autres de côté : c'est aussi simple que cela. Tant que le rapport de force est favorable aux entreprises, il n'y a pas de raison de s'interroger sur comment s'adapter à cette nouvelle génération.

- Troisième élément : **ceux que l'on n'entend pas**. Dans son ouvrage, M. OLLIVIER a donné la parole à des managers, des dirigeants, des employeurs de petites entreprises qui étaient en difficulté, qui avaient l'envie de transmettre

et qui ne savaient pas comment s'engager dans cette voie. Il y a beaucoup de non-dits et parfois de la souffrance.

- Pour finir, il y a un **enjeu RH**. Ces différences entre générations existent et il ne faut pas les occulter parce que ce sont ces différences qui vont permettre de développer la performance dont les entreprises ont besoin aujourd'hui. La diversité entre les générations est une "richesse".

Pour mieux comprendre cette notion de génération, M. OLLIVIER propose une présentation de sa cartographie :

- les **vétérans (1928-1945)** : dans le monde du travail il en subsiste encore, notamment ces artisans qui habituellement favorisaient la transmission de leur entreprise à leur propres enfants, ce qui aujourd'hui est de plus en plus rare et difficile. Les parents ne veulent plus travailler avec leurs enfants et les enfants ne veulent plus travailler avec leurs parents,

- les **baby-boomers (1946-1964)**,

- la **génération X (1965-1979)**,

- la **génération Y (1980-1995)**,

- la **génération Z (1996-2008)** plus connue dans le monde de l'entreprise en tant qu'alternants ou stagiaires.

Quand on parle de génération, tout dépend du secteur. En sociologie, le mot « génération » a un sens spécifique : ce n'est pas simplement le fait d'avoir des gens qui ont à peu près le même âge, le plus important dans la définition de la génération, c'est que ces personnes ont vécu entre 15 et 20 ans un certain nombre d'événements extrêmement marquants qui vont avoir une incidence durable sur leur mode de fonctionnement. Certains ont ainsi connu la guerre, d'autres l'après-guerre, les Trente Glorieuses, les Vingt Piteuses, la mondialisation, la précarité...

Au-delà de cette dimension purement économique, la génération Z est une génération qui a grandi avec le numérique. Quand d'autres avaient un seul écran, eux en ont plusieurs. Le numérique est ainsi un des marqueurs sociologiques de cette génération. C'est un élément de différenciation qui génère derrière des aspirations et des modes de fonctionnements différents.

Pourquoi parle-t-on autant de généra-



tion et pourquoi ce sujet est-il important ?

En termes de perspectives démographiques, la France est en train de vivre, en ce moment, sur la période 2015-2030, le renouvellement d'un tiers des effectifs de toutes ses entreprises et administrations, c'est-à-dire un tsunami... dans un contexte extrêmement changeant en termes d'organisation, où le renouvellement des compétences est une vraie problématique et en plus, ceux qui arrivent ne fonctionnent pas comme les anciens... Ce renouvellement est une des raisons qui explique que l'on s'intéresse aussi autant aux générations : ce renouvellement est extrêmement fort et, sur un plan quantitatif, il va falloir faire face. En second lieu, certains considèrent aujourd'hui que le marché du travail est favorable aux entreprises, or on sait que ce n'est pas vrai. On connaît les difficultés de recrutement du BTP. Aujourd'hui ce qui va changer, c'est que ces jeunes qualifiés qui arrivent sur le marché du travail vont faire leur marché par rapport aux entreprises qui les intéressent et qui répondent à leurs aspirations. Or cette génération va être extrêmement centrée - un peu comme la génération précédente - sur les nouvelles technologies.

Pour M. OLLIVIER, il est donc nécessaire de s'interroger sur le niveau d'appropriation du numérique et de digitalisation des entreprises du BTP.

En effet, aujourd'hui, les jeunes qui arrivent dans une entreprise vont s'interroger sur son niveau de digitalisation au risque, parfois, de découvrir que c'est un peu l'âge de pierre : c'est là que l'écart en termes de besoins se fait sentir. Ainsi, au-delà de l'enjeu démographique, il faut noter que tout le monde va s'intéresser aux mêmes talents et aux mêmes compétences mettant toutes les entreprises en compétition. Et pas seulement les entreprises françaises... Aujourd'hui la sixième ville française, c'est Londres : les jeunes français expatriés là-bas ont à 80 % moins de 30 ans, faisant partie de ces deux nouvelles générations. Or pourquoi sont-ils partis ? Parce que c'est plus attractif !

Vivre à des périodes différentes amène à des aspirations différentes. **L'identité de chacun se constitue de ces trois**

composantes :

- chacun a une personnalité unique, son **ADN**. Pour deux enfants issus d'une même famille, du même sexe, les parents savent très bien qu'ils vont être amenés à les éduquer différemment. Ce serait trop simpliste de dire que toute la même génération se ressemble. Ainsi, dans une même entreprise, deux jeunes embauchés de 25 ans vont fonctionner autrement ;

- deuxième élément, très important dans la constitution de notre identité, c'est **l'éducation** reçue ;

- la troisième, c'est que nous sommes nés à une certaine **époque** donc nous avons été influencés par un certain nombre d'événements : vivre le terrorisme à 20 ans, ce n'est pas pareil que de le vivre à 50 ans.

La génération des baby-boomers et la génération X sont des générations qui ont été éduquées dans le culte de l'obéissance. On leur a appris à obéir avec des parents qui, avec beaucoup de certitudes, ont inculqué un certain nombre de modèles éducatifs : la religion a fait son travail pour certains, l'école était là aussi pour apporter ses normes et ses règles, l'armée puis l'entreprise finissait le travail si besoin. Les générations baby-boomers et X n'ont pas besoin de savoir que "l'heure c'est l'heure" car ont leur a inculqué cela dès leur plus jeune âge.

Pour les générations qui suivent, les parents ne sont plus les mêmes car le père et la mère ont fait des études, ils souhaitent faire une carrière. Le père et la mère sont occupés mais les parents vont aussi faire une grande découverte par rapport aux générations précédentes en matière d'éducation, sur un autre modèle éducatif que l'on doit à Françoise Dolto : ces jeunes bébés qui naissent sont déjà des bébés avec qui il faut communiquer, parler. Cela va être un élément marqueur, très, très important qui va transformer les choses : ces jeunes, nous n'allons pas les éduquer dans le culte de l'obéissance mais dans le culte de l'autonomie car on veut qu'ils deviennent autonomes donc on va beaucoup interagir avec eux et l'école va aussi évoluer de la même manière. C'est très important car quand ils vont entrer dans l'entreprise, ils veulent aussi inter-

agir, échanger. Ils ne veulent plus être seulement confronter à l'obéissance et la soumission de règles et de normes de toutes sortes.

Ces parents qui sont très occupés, travaillent, ils ne sont pas laxistes, non, mais ils sont occupés : les enfants s'occupent en attendant que leurs parents rentrent et ils s'occupent grâce au téléphone, grâce à internet... finalement les acteurs changent et les amis vont devenir des références parfois plus importantes que les parents. On entend dire que "les pairs sont plus importants que le père". C'est une image, mais elle a son bien-fondé. Dans le processus d'acculturation et non plus de socialisation, d'autonomie et non plus d'obéissance, on a un champ qui est différent et qui explique que nous sommes face à des acteurs qui veulent être influents sur ce qu'ils vivent et ce qu'ils vivront au niveau professionnel.

En quoi cette jeunesse a-t-elle des aptitudes qui intéressent ?

Le travail spontané en réseau, la maîtrise des nouvelles technologies, cette vision que cette génération a du changement (ils aiment le changement, l'incertitude n'est pas quelque chose qui les effraie), cette confiance en eux dans un monde qui est en train de changer... sont des attributs de cette jeunesse.

C'est important car les entreprises ne vont plus fonctionner sur les mêmes paramètres qu'avant. Les vecteurs de changement seront l'innovation, la collaboration. Il faut travailler dans la transversalité et non plus dans la rétention comme avant : les jeunes d'aujourd'hui considèrent que l'information s'additionne ou se multiplie mais ne se divise pas. Pour eux, donner de l'information aux autres n'est pas synonyme d'appauvrissement, mais permet un retour et une réciprocité. Ces jeunes sont précieux et les entreprises en ont besoin.

En quoi les générations Y et Z sont différentes des générations précédentes ?

Multitâches, impatience, zapping... ces générations vivent le moment présent, ils sont dans la diversité, ont besoin de changement.

M. OLLIVIER souhaite insister sur 4 points importants :

- **l'authenticité** : pour attirer ces jeunes



et développer leur engagement, il faut prendre en considération leur besoin d'authenticité : ils n'ont pas envie de composer, ils disent ce qu'ils pensent, ils pensent avoir plus à gagner en étant eux-mêmes. Cette authenticité qu'ils recherchent, ils l'attendent de leur employeur. La confiance va se construire sur cette authenticité ;

- le travail est important mais ce n'est pas le plus important. Ils disent, à 80 %, que le travail est important pour eux car c'est un lieu d'épanouissement et de convivialité. Le besoin d'équilibre vie privée-vie professionnelle prévaut, ils ne sont pas carriéristes mais ils ont une grande ambition qui est de réussir dans trois domaines : être dans un travail où ils vont s'épanouir, s'investir dans leur vie familiale et affective (c'est une génération qui a vu nombre de parents divorcés et ils ont connu l'absence, et donc le fait de voir grandir leurs enfants est pour eux un élément important). Le troisième élément c'est leur vie personnelle, leur jardin secret : ils ont tous des passe-temps, des hobbies qui contribuent à leur épanouissement. Sur ces trois champs (professionnel, personnel, hobbies), il n'y aura pas d'arbitrage. Leur souhait est d'avancer dans ces trois domaines, dans cet écosystème qu'ils se sont créé.

- le plaisir, c'est extrêmement important. On est à 1 000 lieux du sens de l'effort. Pour ces jeunes, apprendre, c'est apprendre mais d'une manière ludique. Ils ont comme attente d'être dans un environnement où il y aura de la convivialité. La qualité de vie au travail repose pour ces jeunes sur la relation avec les autres. Leur première attente dans la relation de plaisir, c'est le fait de pouvoir partager, cela est extrêmement important pour eux. Derrière la notion de plaisir, il y a pour eux la notion de convivialité et de bienveillance. Et bien sûr, il y a aussi la question relative aux conditions de travail : certains jeunes ont plus envie d'être dehors que dedans, d'autres ont plus envie de travailler la nuit que le jour, ... cela dégage du temps pour s'occuper des enfants pendant la journée ;

- le respect. Toutes les générations le revendiquent bien sûr, mais selon les générations, on ne met pas la même chose derrière le terme respect. Pour les générations précédentes, le respect c'est la

politesse, le respect des statuts, des organisations : respecter l'organisation, c'est respecter les autres.

Pour ces générations Y et Z, le respect c'est le respect de la parole donnée, c'est l'équité. Ils ne veulent plus de cette dépendance hiérarchique existante dans les plus grandes organisations. Finalement, dans les petites entreprises où subsiste encore un mode paternaliste, s'ils arrivent à s'accommoder du mode de fonctionnement (du chef qui parle un peu fort etc.) mais qu'ils voient derrière qu'il y a de la chaleur humaine, ils y trouvent leur compte. Par contre, dans les grandes entreprises, où tout de suite ils se retrouvent dans des modes avec beaucoup de procédures, avec un mode opératoire complexe, où la dimension humaine ne leur paraît pas vraiment au centre de l'organisation cela ne leur convient pas. Ils veulent être traités d'égal à égal, être traités comme des partenaires et non plus comme des subordonnés. Ils sont le reflet de leur époque et de l'éducation qu'ils ont reçue.

Les différentes générations ont donc des histoires différentes qui donnent lieu à des modes de fonctionnement différents. C'est important de l'avoir à l'esprit. Certains peuvent même être source de tensions.

Les baby-boomers et la génération X ont connu l'entreprise où la reconnaissance statutaire était de mise : pour les générations X qui ont eu un fort niveau de qualification mais qui dans l'entreprise ont souvent été sous-employés quand ils sont rentrés sur le marché du travail, on leur a appris la patience, leur promettant une évolution future.

Les jeunes arrivent avec une vision bien différente : ce ne sont plus les statuts qui sont importants, mais les rôles et les contributions. Chacun, à son niveau, contribue, donc la hiérarchie n'a plus sa place. Pour ces générations, l'employabilité et le développement de ses compétences sont des choses importantes qui passent par la mobilité professionnelle. Dans les contrats qu'ils signent, ils ne s'inscrivent pas dans la durée, ils ne signent pas pour 30 ans... mais inversement : si les entreprises perdent ces jeunes, ils en embauchent d'autres, issus peut-être d'autres secteurs d'activité, ce

qui peut être source d'enrichissement.

Ce sont donc des attentes et des déterminants qui ne sont pas les mêmes. Cela amène à une réflexion en termes de management : si on ne gère pas ces différentes générations en prenant en considération leurs attentes respectives, cela va créer des difficultés dans le management. C'est un travail difficile mais il faudra bien qu'il y ait une cohésion, une collaboration intergénérationnelle.

Ce fossé générationnel repose donc sur le fait que pour ces jeunes générations, on parle de droits plus que de devoirs ; ils se caractérisent par un zapping comportemental, leur impatience, leur exigence sur le plan relationnel, le fait qu'ils soient plus infidèles que fidèles. Mais ceci n'est pas une fatalité. Il existe dans la construction différents métiers : par exemple, quelqu'un qui rentre dans la production peut passer ensuite dans le secteur tertiaire, l'inverse peut aussi être envisageable pour un poste d'encadrement. Cela aussi, c'est quelque chose qu'il faut apprendre à construire. Les cycles proposés à ces jeunes aujourd'hui sont trop longs : les perspectives à 3 ou 5 ans ne conviennent plus à ces générations.

A partir de ces éléments, les entreprises se doivent de réfléchir et de faire évoluer leurs pratiques. Déjà, les entreprises commencent à évoluer face à ces jeunes. Il faut trouver le contrat gagnant.

Quels sont les leviers de l'engagement ? Qu'est-ce qu'une entreprise "attractive" aujourd'hui pour ces jeunes ?

M. OLLIVIER fait référence à une enquête BNP PARIBAS menée en 2015 sur la base de 3 200 répondants, dont les principaux enseignements sont les suivants. Ces jeunes ne sont pas animés par un besoin de sécurité. Ils ne recherchent pas une entreprise prospère qui leur apporte une garantie de l'emploi ad vitam aeternam. L'important pour eux, c'est une entreprise où il y a une bonne ambiance, une entreprise innovante, internationale... Ils veulent être à la fois dans la relation humaine et dans la transformation des pratiques (innovation, partage, collaboration etc.). Pour les jeunes qui estiment avoir le choix au moment de leur embauche, ils aiment savoir comment l'entreprise se positionne là-dessus.



Pour certains employeurs, les jeunes sont paradoxaux ne voyant pas le CDI comme une fin en soi, voire préférant l'intérim ou des situations plus précaires. Le CDI demeure, en France, un point de passage obligé (logement, crédit etc.). Pour les employeurs, le CDI représente la sécurité offerte à ces jeunes, ce qui sous tendrait pour les entreprises, la fidélité : il faut vraiment ne plus y croire. Par contre, le CDI, pour eux, peut être vu comme un investissement à leur égard en termes de formations pour leur permettre un développement de compétences et une mobilité professionnelle. Dans le cadre de cette mobilité professionnelle, il peut même arriver aujourd'hui que les jeunes reviennent dans leur ancienne entreprise et que cette dernière accepte. Il y a 10 ans ceci était perçu comme un acte de déloyauté. M. OLLIVIER indique que cette situation est très fréquente : le jeune réintègre ainsi parfois, 5 ans après, sa société car il a entretenu le réseau avec ses anciens chefs, ses anciens collègues et il revient au moment opportun. La relation spontanée en réseau, c'est leur mode de fonctionnement et via les réseaux sociaux aujourd'hui, c'est très simple de garder le contact.

M. OLLIVIER ajoute deux éléments d'information issus de cette même enquête : 38 % des jeunes se voient changer au moins 5 fois de poste dans leur carrière et 32 % se disent prêts à quitter leur travail du jour au lendemain s'ils en ont ras-le-bol, si la relation avec le chef ou l'équipe n'est pas bonne, et ce, sans plan B, et même si le poste leur plaît. Ils sont beaucoup dans l'affect et ont du mal à gérer leurs émotions. Les managers ont beaucoup à apprendre en la matière parce qu'eux ont appris à travailler sur la rationalité, à être sur des faits et non sur un ressenti, à faire attention à la subjectivité. Or, aujourd'hui, si avec ces jeunes le manager n'est pas au niveau de ses émotions, de son ressenti mais se cantonne à des faits, le manager passe à côté de la relation et il n'y aura pas de confiance.

Qu'est-ce que ces jeunes attendent de l'encadrement aujourd'hui ?

D'après l'enquête de la CEGOS (réalisée

en 2016 dans tous les secteurs d'activité y compris le BTP), ces jeunes ont envie d'être écoutés, de se sentir respectés, d'être reconnus et considérés. Ils accordent une place considérable au relationnel, mettant bien loin derrière le fait d'être informés régulièrement, de bénéficier du savoir technique...

Etre écouté, cela veut dire être disponible et les écouter au moment où ils ont envie d'être écouté. Le manager s'intéresse ainsi à leur personne et pas seulement à leur contribution. Face à cela, les jeunes attendent du manager qu'il soit dans l'empathie mais aussi force de proposition.

Les démarches classiques de management doivent être repensées car ces jeunes souhaitent de la co-construction, le consensus avec eux va être un élément très important alors qu'anciennement, cela ne se passait pas du tout comme ça.

M. OLLIVIER souligne que dans le secteur du BTP, il persiste encore des pratiques qui sont aux antipodes de cela : le recruteur vérifiant encore auprès du jeune embauché sa capacité à respecter les heures, les normes, son aptitude à obéir, à respecter l'organisation mise en place... et après seulement, il sera responsabilisé, écouté, associé aux réflexions, aux échanges, à la concertation. M. OLLIVIER souligne qu'il est important que les entreprises avancent beaucoup plus vite dans le processus d'intégration, car s'il faut plusieurs mois pour en arriver là, le jeune sera déjà parti.

Quelles pistes d'action dès demain ?

12 pistes d'actions sont commentées par M. OLLIVIER :

- **établir une relation de confiance** : Ce que l'on découvre avec cette génération, c'est que beaucoup de choses vont se jouer sur le fait d'établir une relation de confiance. Cette relation de confiance représente de l'authenticité, de la transparence que le jeune va très vite identifier, dès le démarrage. D'ailleurs, dans la phase de recrutement, les jeunes veulent très vite être en relation avec la personne qui va les encadrer car c'est la meilleure garantie pour eux de savoir ensuite comment les choses vont se dérouler ;

- **co-construire le parcours d'intégration** : Il y a encore trop d'entreprises qui au moment de l'embauche ont de nombreux points de passages, un processus identique pour tous, or ces jeunes revendiquent une personnalisation : ce qu'ils ont fait précédemment doit être pris en considération. L'entreprise doit donc adapter le programme ;

- **donner du sens aux règles et aux objectifs** : autre chose importante, « il faut donner du sens à » : une règle qui ne s'explique en aucune logique pour le jeune, ce n'est pas une règle qu'il va respecter. Il faut donner une légitimité aux règles et aux normes. Il faut du « courage » et non faire référence aux règlements intérieurs. S'il y a un domaine dans lequel il faut évoluer dans les pratiques managériales avec ces jeunes, c'est dans le domaine du courage : ne plus faire référence aux règlements intérieurs mais des managers qui disent "moi je" / "je suis d'accord" / "je décide". Il y a des choses non négociables dans une entreprises mais quand elles sont non négociables il faut leur donner une légitimité, il faut pouvoir l'expliquer à ces jeunes : c'est un contrat de confiance. Il faut toujours donner du sens aux règles... mais aux objectifs aussi. Ces nouvelles générations ne peuvent se cantonner à "l'objectif de production est" il faut préciser simultanément qu'il y a un objectif pour l'intéressé : le manager doit préciser le côté gagnant pour le collaborateur. Il faut une capacité à donner du sens sinon il y aura un problème ;

- **sifflez le hors-jeu et revendiquer ses droits** : ces jeunes sont les champions de la négociation, ils veulent mettre de la souplesse car ils en ont besoin. Or, les managers ont des devoirs mais aussi des droits en termes de management et il faut savoir s'imposer : mais pour revendiquer ses droits, le manager doit prendre en considération ceux du jeune. Et si le manager ne peut les prendre en considération, il faut lui expliquer pourquoi ;

- **responsabiliser sur des contrats de courte durée** : il est préférable avec les jeunes de fixer des objectifs à 3 mois plutôt qu'à un an ;

- **accorder l'autonomie sur des bases claires** : parfois la formalisation permet de s'assurer qu'il n'y a pas d'incompré-



hension, d'interprétation ou de flou. Faire écrire aux collaborateurs la commande : c'est un exercice qui permet de vérifier si le niveau de concentration espéré est là ;

- **faire des validations régulières et informelles** : ces nouvelles générations démontrent que le management actuel est trop formel (réunions, entretiens formels) ;

- **développer l'auto-évaluation** ;

- **mettre en valeur les progrès et valoriser les résultats** : il faut être en capacité, pas seulement de valoriser les résultats, mais aussi de valoriser l'humain. Les jeunes veulent des « merci » et « bravo » : il faut célébrer les victoires. Valoriser et prendre conscience des progrès réalisés même si l'objectif n'est pas atteint ;

- **développer le travail en équipe** ;

- **solliciter les idées et développer la créativité** ;

- **répondre au plaisir d'apprendre**.

Voici donc 12 pistes d'actions qui ne nécessitent pas de transformations radicales même si, comme M. OLLIVIER souligne le souligner, tout ne se joue pas sur des postures managériales. Derrière, à moyen terme, il faut faire évoluer les systèmes de management : on ne peut plus former, évaluer, recruter, communiquer comme avant... donc il faut aider, au sein des organisations, les managers à être ces leaders, ces facilitateurs que les jeunes attendent.

LISTE DES PARTICIPANTS

Mme BOURSIER	CCI Bretagne	M. LEBON	FRB Bretagne
Mme CARIOU	Cellule Economique de Bretagne	M. LE GUERN	Cellule Economique de Bretagne
M. CHAMPMARTIN	ENEDIS	Mme LÉON	Direction Régionale des Finances Publiques
M. DALANSON	DIRECCTE	Mme PASQUET	Cellule Economique de Bretagne
M. DEJOIE	CAPEB Bretagne	M. RENIER	Ordre des Architectes de Bretagne
Mme DENIS-LUCAS	Syndicat des négociants en matériaux	M. ROLANDIN	Banque de France
M. ECOBICHON	CCE - SCOP	Mme STORCK	CAPEB du Finistère
Mme ESCULIER	FRTP Bretagne	Mme TANGUY	Banque des Territoires (CDC)
Mme FERRON	Cellule Economique de Bretagne	M. TETU	CAPEB du Finistère
M. GUEGAN	Conseil Régional de Bretagne	M. ZAPATA	CAPEB de Bretagne
M. LA PAIX	ARKEA Banque Entreprises	M. WATTREMETZ	BTP Banque
M. LAUZIER	DREAL Bretagne		