



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

La main d'œuvre peu qualifiée au secours du « commerce de gros » en Brabant wallon ?

Rapport de l'étude qualitative sur les besoins et difficultés d'un
secteur d'activité en Brabant wallon

Table des matières

| | | |
|-------|---|----|
| I. | Introduction | 6 |
| II. | Objectifs | 8 |
| III. | Problématique | 9 |
| IV. | Méthodologie | 11 |
| 1. | L'entretien semi-directif | 11 |
| 2. | L'analyse de contenu | 13 |
| 3. | Le guide d'entretien | 16 |
| 4. | Le protocole d'entretien | 20 |
| 5. | L'échantillon | 20 |
| 6. | Les entretiens | 21 |
| 7. | La retranscription | 22 |
| V. | Analyse des résultats | 23 |
| 1. | Découpage et normalisation des contenus | 23 |
| 2. | Inventaire et décompte des catégories de base | 37 |
| 3. | La distribution et le regroupement sous des catégories telles que définies par le guide d'entretien | 45 |
| 4. | Recherche systématique des mots associés avec les mots reclassés | 52 |
| 5. | Qualifications des contenus | 55 |
| VI. | Discussion | 56 |
| VII. | Conclusion | 63 |
| VIII. | Lexique des abréviations et termes utilisés | 65 |
| IX. | Bibliographie | 66 |

I. Introduction

Le Comité Subrégional de l'Emploi et la Formation est une structure locale de concertation et d'initiatives composée de représentants syndicaux et patronaux. Il chapeaute une Commission chargée d'améliorer l'insertion des chercheurs d'emploi.

Dans ce cadre, une vaste action a été entreprise dans le secteur dit du « commerce de gros » pour l'ensemble de la région couverte par la Direction régionale du FOREM Conseil de Nivelles auquel le C.S.E.F. est intégré depuis 2003. Géographiquement, cela correspond au territoire de la province du Brabant wallon.

Il a été décidé de circonscrire le champ d'activité de cette action à trois sous-secteurs d'activités correspondant aux trois codes de la nomenclature NACE suivants : 513, 515, 518 – respectivement le commerce de gros de produits alimentaires ; le commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et de débris ; le commerce de gros d'équipements industriels.

La première partie de cette enquête s'appuie notamment sur l'écosystème du secteur du commerce et de la grande distribution en Région wallonne réalisé par Survey & Action¹. Cette enquête quantitative a pour objectif de décrire au mieux les besoins et difficultés rencontrés par les employeurs de ce secteur dans le cadre d'une recherche de meilleure adéquation entre la demande de qualifications des employeurs et l'offre de compétence des chercheurs d'emploi.

L'analyse des résultats de cette recherche a donné lieu à la réalisation d'une enquête qualitative visant à comprendre le processus de recrutement et les besoins qui en découlent. Ce sont les résultats de cette recherche qui vous sont présentés dans ce rapport.

L'étude qui vient d'être réalisée l'a été au moyen d'entretiens semi-directifs analysés par le biais d'une analyse logico-sémantique de contenu. Dix-huit entretiens ont été réalisés auprès des entreprises des différents sous-secteurs d'activités par les Conseillers en ressources humaines (CRH) du FOREM Conseil de Nivelles et l'agent « Trends emploi » du C.S.E.F. du Brabant wallon. Les résultats de ces analyses seront traités dans la seconde partie du rapport de recherche.

Auparavant, la première partie de ce rapport abordera la méthodologie de travail utilisée dans la démarche d'enquête. Le choix des outils sera explicité et justifié. La transparence du modus operandi constitue bien évidemment une des conditions d'objectivité du travail. L'entretien semi-directif n'est pas le seul mode de recueil de données et il conditionne évidemment le type d'analyse qui est effectué a posteriori. Il est donc nécessaire de commenter le choix de cette méthode par rapport à une autre et de détailler l'analyse logico-sémantique de contenu qui lui fait suite.

Les résultats ne manqueront pas de nous éclairer sur le processus de recrutement propre aux entreprises du secteur et sur leurs besoins tant en compétences qu'en main-d'œuvre, compétente ou à former. Le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (DIISP) a pour objectif la mise à l'emploi de personnes dites éloignées du monde du travail. Elles sont peu qualifiées et leur insertion dans une activité rémunérée constituerait, pour elles, la prise en marche d'un train

¹ Survey&Action, Institute for consumer research and communication analysis, *Rapport de recherche : Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion en ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la grande distribution*, Août 2002.

les conduisant au sein d'une société qui exclut aujourd'hui davantage qu'elle n'inclut. Pour paraphraser Mateo Alaluf², nous verrons le chômage comme ayant un caractère excluant dans la mesure où il brise, à toute personne qui y émarge, le lien social qui a trait dans les activités de loisirs liées à la consommation. Mais il prive également ces personnes des liens sociaux qui sont tissés au sein même des relations de travail entre collègues. Pour finir, comme Boltanski et Chiapello le décrivent dans leur critique du capitalisme, le non travail indemnisé est une forme puissante d'exclusion de la société – et non pas un assistanat comme le souligne certains – dans la mesure où il empêche le chômeur de s'insérer dans des réseaux sociaux qui auraient pu lui conférer une certaine mobilité (par effet d'interaction) dans une société capitaliste qui exhorte, entre autre, à la flexibilité des travailleurs et à de nombreuses délocalisations.

Le secteur du « commerce de gros » sur le territoire du Brabant wallon permet-il l'insertion dans ses entreprises de demandeurs d'emplois considérés comme éloignés du monde du travail ? Et par là, permet-il leur réinsertion dans la société ?

En prenant le problème par son autre versant, la main-d'œuvre peu qualifiée peut-elle venir au secours d'un secteur qui doit faire face à de nombreux défis ?

² M. Alaluf, Sociologie du Travail, Syllabus de cours, Université Libre de Bruxelles, PUB, 2003.

II. Objectifs

L'ensemble de cette action autour du « commerce de gros » en Brabant wallon a pour objectif général « la recherche d'une meilleure adéquation entre la demande de qualifications des employeurs et l'offre de compétences des chercheurs d'emploi. »³

Le but précis poursuivi par l'enquête qualitative est de comprendre les besoins et difficultés du secteur tels qu'ils ont été identifiés lors de la phase d'investigation précédente. L'élaboration d'un langage commun autour des profils-métiers jugés prioritaires (cfr. Document A3 de mai 2007 relatif à la démarche quantitative) par le Comité d'accompagnement du projet n'a pas été retenue. En effet, il a été jugé plus apte d'identifier les besoins en compétences faisant défaut dans le secteur en question. Compte tenu de la spécificité du secteur et des définitions particulièrement variées utilisées pour définir les profils-métiers des entreprises, ce mode opératoire a l'avantage de se consacrer aux compétences nécessaires pour être recruté⁴.

En effet, le Référentiel des Emplois et Métiers, élaboré par Le FOREM sur base de la nomenclature ROME, classe les métiers sur base d'un langage commun couvrant la totalité des champs professionnels propres à la Belgique. Le REM est donc une adaptation du référentiel réalisé par l'ANPE. Il est le fruit d'un travail des services concernés du FOREM pour offrir aux employeurs, dans la réalisation de leurs offres d'emplois, des catégories de profils-métiers correspondant au mieux aux réalités du monde du travail belge.

L'analyse qualitative, dont le rôle est de comprendre, va expliquer ce que l'analyse quantitative, réalisée précédemment, n'a fait que constater. Et, dans le cas qui nous occupe, ce qu'il faut comprendre c'est le processus de recrutement propre à ce secteur.

L'ensemble des besoins et difficultés exprimées lors de l'enquête de 2006 concerne les problèmes à l'embauche que rencontrent les employeurs. Il est évident qu'ils ont d'autres soucis. Toute question porte en elle sa propre signification et oriente en cela les réponses des enquêtés en fonction de la problématique du chercheur. Cette démarche ne fait pas exception.

Le Comité Subrégional de l'Emploi et la Formation a notamment pour mission l'insertion sur le marché du travail des publics éloignés de l'emploi. Dans un désir de connaissance et de compréhension de secteur particulier, il cherche donc à discerner les mécanismes de recrutement afin de permettre la rencontre productive des dirigeants d'entreprises et des personnes peu qualifiées désireuses de s'insérer dans une société où elles peinent à trouver leur place.

Au sein même du processus de recrutement il importe donc de déchiffrer les défauts de compétences techniques, sociales qui empêchent l'engagement d'un demandeur d'emploi. Mais il est également nécessaire d'évaluer le rapport des employeurs aux formations existantes, leur besoin réel de recrutement et, en dernier lieu, les solutions qu'ils bricolent quotidiennement pour remédier à tout cela.

Ce rapport lèvera certainement un coin du voile sur ces sujets.

³N. Lazzara, *Action autour du secteur de commerce de gros en Brabant Wallon*, Brochure d'information, Le Forem, édit. Respons. : J.-P. Méan, Charleroi, Mai 2007.

⁴ On entend par là qu'il s'agit des compétences pour lesquelles il y a une difficulté ou un besoin et qu'elles concernent principalement des profils-métiers demandant un faible niveau de qualification.

III. Problématique

Avant de nous consacrer à l'analyse des données qui ont été recueillies durant la phase d'entretien, il convient de revenir sur notre problématique et de la définir correctement afin de nous entendre sur ce dont nous parlons.

Nous l'avons vu, l'action générale portant sur le « commerce de gros » en Brabant wallon vise une meilleure connaissance de ce secteur afin de connaître des besoins en rapport avec l'embauche d'une part et, d'autre part, il s'agit, dans le cadre du dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle (DIISP), de connaître les compétences permettant l'engagement de personnes éloignées de l'emploi.

Qu'entendons-nous exactement par « commerce de gros » ?

Il s'agit d'un terme assez vague qui peut regrouper en son sein une multitude de secteur ayant pour seule particularité que d'exercer un commerce au gros et non au détail. Dans la présente recherche, nous avons réuni sous ce terme trois sous-secteurs d'activité correspondant au code de la nomenclature NACE suivants : le commerce de gros de produits alimentaires (513), le commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et de débris (515) et le commerce de gros de produits industriels (518)⁵.

Ce secteur a été choisi par les membres de la Commission Consultative Sous-Régionale du Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle (CCSR) car il est très développé sur le territoire du Brabant wallon et qu'il constitue « un des viviers d'emplois les plus importants.⁶ »

L'ensemble de cette action (étude quantitative et recherche qualitative) couvre donc un territoire correspondant à celui de la province du Brabant wallon. La raison en est simple : il s'agit du territoire de couverture administrative du C.S.E.F.B.W.

Cette délimitation du champ d'action de la recherche nous a permis d'identifier, par le biais des listings de l'O.N.S.S., quatre cent quarante-trois entreprises ayant une activité principale de commerce de gros, telle que définie précédemment, en Brabant wallon et deux cent-et-une entreprises y exerçant une activité de ce type en fonction secondaire.

Il reste donc à définir le DIISP et le public éloigné de l'emploi pour souscrire au souci de clarté qui nous incombe.

D'abord le DIISP ! Sans entrer dans le détail⁷, il s'agit d'un dispositif qui s'adresse au « personnes les plus éloignées de l'emploi »⁸ et dont l'objet est l'accession à « un emploi durable et de qualité. »⁹

⁵ N. Lazzara, *Action « commerce de gros en Brabant wallon » : analyse de l'enquête quantitative*, CSEFBW, Mars 2007, p.1.

⁶ N. Lazzara, *Action autour du secteur de commerce de gros en Brabant Wallon*, Brochure d'information, Le Forem, édit. Respons. : J.-P. Méan, Charleroi, Mai 2007.

⁷ A ce sujet nous renvoyons au Vade-mecum destiné aux opérateurs et réalisé dans le cadre d'un groupe de travail réunissant des représentants des opérateurs et de Forem Conseil. Il est disponible auprès du Forem.

⁸ *Le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelles (DIISP) : Signature et accompagnement des contrats crédit-insertion*, Vade-mecum destiné aux opérateurs, brochure réalisée dans le cadre d'un groupe de travail réunissant des représentants des opérateurs et de FOREM Conseil, Le Forem, édit. Respons. : J.-P. Méan, Charleroi, juin 2007, p.3.

⁹ Ibidem.

La personne accède à ce dispositif sur base volontaire et par la signature d'un contrat crédit-insertion qui lui permettra d'être encadrée, durant deux ans maximum, dans l'ensemble des démarches et actions qui seront nécessaires à l'atteinte de son objectif d'insertion socioprofessionnelle.

Abordons maintenant la question du public éloigné de l'emploi. Que recouvre exactement ce terme ?

Une personne éloignée de l'emploi n'est pas nécessairement en recherche d'un travail. Néanmoins, compte tenu de la base volontaire nécessaire à l'application du DIISP et également du fait non négligeable qu'on ne peut pas insérer sur le marché du travail des personnes ne souhaitant y aller, il convient de prendre en considération exclusivement les demandeurs d'emploi.

Partant de là, on peut définir, selon la définition utilisée dans le vade-mecum du DIISP¹⁰, le public éloigné de l'emploi comme étant un demandeur d'emploi étant :

- peu qualifié : il n'a pas obtenu son certificat d'enseignement secondaire supérieur ;
- peu expérimenté : il a une expérience professionnelle limitée et/ou une période d'inactivité prolongée.

En outre, l'élaboration et la mise en œuvre de son projet professionnel nécessitent le recours à une multiplicité d'actions spécifiques notamment en termes d'accompagnement individualisé, de soutien et de formation.

La problématique étant conceptualisée, le chapitre relatif à la méthodologie dressera le modus operandi du recueil des données et de leur traitement dans le cadre de l'enquête qualitative qui s'est déroulée en cette fin d'année 2007.

¹⁰ *Le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelles (DIISP) : Signature et accompagnement des contrats crédit-insertion*, Op. Cit. p.5.

IV. Méthodologie

Cette action a comme point de départ la recherche d'une meilleure adéquation entre la demande de qualifications des employeurs et l'offre de compétences des chercheurs d'emploi.

Comme cela a été mentionné plus haut, une action a déjà été réalisée précédemment. Il s'agissait d'une enquête quantitative réalisée auprès des six cent quarante-quatre entreprises relevant principalement ou de manière secondaire du commerce de gros selon les listes fournies par l'O.N.S.S.

Quatre vingt-neuf entreprises ont répondu à cette étude dont la représentativité laisse sérieusement à désirer.

Quoiqu'il en soit, de cette enquête et de l'analyse de l'écosystème réalisé en 2002¹¹, il ressort un certain nombre d'hypothèses qu'il est nécessaire de vérifier.

Cette deuxième phase de l'enquête se déroulera en deux temps. Premièrement, les dix-huit entretiens semi-directifs seront réalisés auprès des entreprises du secteur afin de recueillir un discours sur les thèmes qu'il convient d'analyser. Nous reviendrons sur la nature et le nombre des entretiens ultérieurement. En dernier lieu, il faudra retranscrire et analyser le matériau recueilli à l'aide d'une méthode logico-sémantique d'analyse de contenu.

1. L'entretien semi-directif

L'entretien est une technique d'enquête dont la vocation est avant tout d'établir un rapport égalitaire entre l'intervieweur et l'interviewé de façon à ce que celui-ci ne se sente pas contraint de donner des informations sur un sujet imposé et avec des schèmes de perceptions qui ne sont pas les siens. En cela, ce qui est recueilli est donc un discours riche qui est propre au locuteur qui l'énonce et qui n'a de sens particulier que pour lui et dans un contexte particulier : celui de l'entretien.

Le but principal de l'entretien est d'amener l'enquêté à coopérer¹².

L'entretien semi-directif est la méthode la plus appropriée dans le cas qui nous occupe. Il se base sur la connaissance antérieure qu'apporte le questionnaire directif réalisé précédemment et il s'appuie sur une forme de méconnaissance propre à l'entretien non directif, c'est-à-dire qu'il invite l'interviewé à utiliser ses propres termes et ses propres cadres de références pour répondre¹³. L'entretien est semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions. L'enquête quantitative qui a précédé sert donc de cadre de référence à l'enquête qualitative qui a suivi et qui permet d'analyser la problématique un peu plus en profondeur.

¹¹ Survey&Action, Institute for consumer research and communication analysis, *Rapport de recherche : Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion en ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la grande distribution*, Août 2002.

¹² A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, Février 2007, p.11.

¹³ R. Ghiglione, B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique*, Armand Colin, Collection U, Paris, Janvier 1978, p. 79.

En effet, c'est l'interaction intervieweur/interviewé qui va décider du déroulement de l'entretien avec comme point de départ la question starter et le thème de recherche. C'est pour cela que l'entretien est dit semi-directif. Il est mû par le besoin impérieux d'un chercheur de participer à une discussion sur un sujet précis dont il ne connaît pas l'issue (il ne sait pas ce qu'il va récolter) mais qui est guidé par des thèmes ou hypothèses de recherche.

L'entretien demande cependant un certain nombre d'ajustement qui constituent à proprement parler la technique d'interrogation.

Tout comme l'analyse quantitative a son questionnaire standardisé, l'entretien possède son guide dont le but est de baliser le déroulement de la discussion. Dans le cas qui nous occupe, le guide d'entretien a été construit sur base des éléments mis en exergue lors de l'enquête précédente. Il sera explicité ci-après.

Il importe également d'adopter un certain nombre d'attitudes, aussi peu directives soient-elles, qui constituent la méthode même de l'entretien semi-directif :

- Poser le moins de questions possibles. L'excès de questions va conduire le répondant à adopter une posture scolaire et il répondra sommairement aux questions après avoir obtenu de votre part l'autorisation de répondre¹⁴ ;
- Exposer brièvement les objectifs de l'entretien et ce qui en est attendu afin de donner le ton général d'une conversation libre et ouverte ;
- Formuler ses interventions de manières aussi ouvertes que possible pour ne pas prendre le risque d'imposer ses propres catégories mentales ;
- S'abstenir de s'impliquer soi-même dans le contenu de l'entretien. **On entend par là qu'il ne faut pas s'engager dans des débats d'idées qui risqueraient d'éloigner le répondant du cadre de l'entretien ou encore de l'orienter.** Mais, en suivant l'exemple de Jean-Claude Kauffmann, on peut dire que, même si l'enquêteur reste le maître du jeu, celui-ci ne doit pas hésiter à mettre sa grille de côté afin de faire commenter par l'enquêté une information majeure qu'il aurait livré trop brièvement.¹⁵ On le voit, la posture à adopter lors de l'entretien semi-directif n'est pas simple. Elle vise un échange approfondi entre les deux protagonistes de l'enquête afin d'accéder à des informations essentielles dans une situation où chacun trouve toujours sa place. Il convient donc à l'enquêteur de montrer qu'il dirige l'entretien sans pour autant brider son interlocuteur ;
- Veiller à ce que l'entretien se déroule dans un environnement et un contexte adéquats. Il est souvent préférable de se déplacer dans le sociotope de la personne interrogée, de la rencontrer à un moment où elle dispose d'un temps libre suffisant (entre 45min et 1h30) ;
- Enregistrer systématiquement les entretiens. L'enregistrement est bien entendu subordonné à l'autorisation préalable du répondant. Dans cette enquête la moitié des entretiens ont été réalisés par les Conseillers en ressources humaines du FOREM Conseil. Ceux-ci ont réalisé leurs entretiens par prise de note et non par enregistrement. Il y a donc là un biais certain qu'il faudra évaluer lors de la phase d'analyse. On ne pourra dire que le biais est important que dans la mesure où le discours recueilli par les CRH diffère fortement des autres entretiens. Il y a fort à

¹⁴ R. Quivy, L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, 2^e édition, Paris, 1995, p.69.

¹⁵ J.-C. Kauffmann, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif*, sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, Mars 2006, p.48.

penser que, même si l'on détectera certaines différences ou bien l'absence d'informations complètes dû à la prise de note qui enregistre l'information avec les catégories mentales de celui qui note, les informations essentielles ne seront pas biaisées. Mais il importe de connaître ce biais pour ne pas le surenchérir. De même il convient d'analyser ces discours pour ce qu'ils sont : des retranscriptions de discours donc des matériaux déjà modifiés puisque provenant du locuteur jusqu'au récepteur (le chercheur) via une source intermédiaire.

D'un point de vue pratique, l'entretien est plus aisé à mettre en place dans la mesure où l'on interroge un nombre plus restreint de personnes et il ne nécessite pas la mise en place d'un échantillon représentatif. Le but n'est pas de produire une statistique de plus sur le sujet mais bien de comprendre et d'analyser certains éléments. Il faut pouvoir déboucher sur des propositions d'actions concrètes. « Les informations issues des entretiens sont validées par le contexte et n'ont pas besoin de l'être par leur probabilité d'occurrence.¹⁶ »

Le corpus de l'enquête, la population, est donc, ici, les entreprises ayant répondu à la première phase de l'étude, à savoir quatre vingt-neuf entreprises du secteur concerné. Ce corpus nous l'avons constitué de manière diversifiée reposant sur une sélection caractéristique de la population. Nous reviendrons à ce sujet ultérieurement.

Ce type de recueil d'information sera combiné à une analyse de contenu afin de dégager et d'explicitier le plus clairement possible le matériau récolté. Cela devrait nous permettre de mieux comprendre les pratiques étudiées.

2. L'analyse de contenu

En recherche sociale, la méthode des entretiens est toujours associée à une méthode d'analyse de contenu.¹⁷

L'analyse de contenu répond aux exigences d'explicitation, de stabilité et d'intersubjectivité des procédures. L'entretien ne parle évidemment pas de lui-même et l'analyse consiste donc à sélectionner et à extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits.

Analyser le contenu c'est rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté, [...] «formuler ou classer tout ce que « contient » ce document ou cette communication.¹⁸ »

L'objectif de l'analyse de contenu est donc double : stabiliser le mode d'extraction du sens et produire des résultats répondant aux objectifs de la recherche¹⁹. Ce type d'analyse est un sous-ensemble de ce qu'on appelle l'analyse du discours et qui concerne l'examen de tous les composants langagiers. L'autre versant de ce mode d'étude sont les analyses linguistiques qui nous importent peu pour notre recherche. Mais, nous le verrons, entre ces deux modes d'examen des données la frontière est éminemment ténue.

¹⁶ A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, février 2007, p. 50.

¹⁷ R. Quivy, L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherche en sciences sociales*, DUNOD, 2^e édition, Paris, 1995, p.197.

¹⁸ R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, esf Editeur, Collection formation permanente, Issy-les-Moulineaux, Janvier 2006, p.24.

¹⁹ A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, op. cit. p.89.

Nous avons donc vu que l'analyse de contenu étudie et compare les sens des discours pour mettre à jour les systèmes véhiculés par ces discours. Avant d'aller plus loin, il est nécessaire de définir quelques notions importantes à ce sujet. Le discours est « la production d'un locuteur dans toute situation d'interlocution.²⁰ »

Dans notre recherche, le discours est l'ensemble des productions recueillies lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche.

Nous étant accordés sur la signification de la notion de discours, il convient dès lors de donner un sens au sens, de circonscrire la notion. Qu'est-ce que le sens d'un discours ?

« C'est une production et non pas une donnée.²¹ »

Le sens est une lecture orientée, c'est l'interprétation du texte que fait l'enquêteur par l'analyse qu'il lui fait subir. L'analyse de contenu implique donc une part de subjectivité. Elle a certes pour fonction de produire un effet d'intelligibilité mais elle comporte une part d'interprétation. L'analyse de contenu n'est donc pas neutre. Il faut donc le savoir. Elle est cependant encadrée par des méthodes rigoureuses qui sont là pour limiter la part de subjectivité propre à l'enquêteur. Se voulant une méthode capable d'effectuer l'exploitation totale et objective des données informationnelles, les premiers théoriciens ont exigé, afin de limiter le biais subjectif inhérent à toute recherche en sciences de l'homme et, épistémologiquement parlant, on pourrait dire à toute recherche scientifique (le chercheur incarnant la part de subjectivité ; la méthode étant seule garante de la scientificité), qu'elle soit :

- Objective (en considérant le discours comme un objet d'étude scientifique) ;
- Exhaustive (en incluant toutes les facettes de son objet d'étude) ;
- Méthodique (soumise à des règles strictes qui soient transmissibles et réitérables) ;
- Quantitative (il faut pouvoir effectuer des calculs, des mesures et des évaluations aussi précises que possible sur les données traitées).

L'analyse de contenu comme toute méthode d'examen des données, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, effectue un traitement des informations. Ce « traitement » est un codage qui consiste à « reconnaître, dans telle donnée informationnelle, la catégorie dont elle fait partie.²² »

Il faut donc abstraire le sens du discours et induire des catégories classificatoires par une activité de classement qui est l'essence même de cette méthode. Ce principe de base est commun à toutes les formes d'analyses de contenu. Celles-ci divergent ensuite dans leur mode opératoire, leur *modus operandi*.

Les catégories ainsi induites du discours représentent des ensembles ou des classes de signifiés dont la généralité peut varier fortement. Il faut donc décider quel niveau de généralité adopter de façon à obtenir des groupements intéressants pour les objectifs de la recherche. A priori deux options s'offrent à nous : d'une part on peut déduire des classements en fonction des hypothèses de travail et, d'autre part, on peut induire des regroupements à partir du contenu même des entretiens. Dans cette étude, on a privilégié

²⁰ A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, op. cit. p.89.

²¹ Ibidem.

²² R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, esf Editeur, Collection formation permanente, Issy-les-Moulineaux, Janvier 2006, p.12.

une forme de troisième voie. Certes des hypothèses ont été déduites de la recherche quantitative et ont permis la construction du guide d'entretien. Il est donc normal de classer les données en fonction de ces grands thèmes délimitant la recherche. Mais, dans un souci de posture intellectuelle de ce chercheur candide qui est prêt à s'émerveiller de tout, on ne peut se borner aux seules hypothèses d'un monde qu'on ne connaît pas sous toutes ses coutures. Il est donc nécessaire de rester ouvert à d'éventuelles catégories qui pourraient surgir du contenu des entretiens et surprendre le schéma établi d'analyse des informations. Nous aurons le loisir d'observer dans l'examen des résultats si cette option a permis la mise à jour de nouvelles catégories ou bien, au contraire, si elle a confirmé l'assise confortable des hypothèses issues des résultats de l'enquête précédente.

Les catégories doivent à leur tour répondre à une exigence de qualité. Ces qualités dites classiques sont au nombre de quatre :

- L'exhaustivité (les catégories doivent épuiser les caractéristiques des unités de sens) ;
- L'exclusivité (un même élément ne peut se retrouver dans deux ou plusieurs catégories, il doit appartenir à une et une seule classe) ;
- L'objectivité (elles doivent être comprises par l'ensemble des chercheurs participant au codage) ;
- La pertinence (« en rapport avec d'une part les objectifs de l'analyse, d'autre part le contenu à analyser²³ »).

Le caractère rigoriste de la définition des classes de regroupements peut être atteint en se référant à un thésaurus qui n'est rien d'autre qu'un dictionnaire où les concepts sont hiérarchisés en fonction de leur sens. Le thésaurus permet un nouveau mode de classification des sens soit dans le domaine d'une langue précise, soit dans un domaine de spécialité. Il permet le regroupement dans des catégories qui fonctionnent comme « un réseau de relations sémantiques²⁴ ». Il est donc un outil indispensable duquel on pourra tirer les catégories à créer si celles-ci ne se déduisent pas des hypothèses de départ et, en outre, il permettra l'appariement des mots-base dans les groupes issus des thèmes de recherche par le biais de l'insertion dans cette toile relationnelle citée ci-dessus.

Outre le recours à cet outil précis et indispensable, une liste d'indicateurs devra accompagner la définition de toutes catégories afin de permettre le codage et le relevé des indices qui portent les unités d'enregistrement.

Au final, les classements opérés sur les données donneront lieu à des quantifications et à une hiérarchisation avant interprétation des résultats.

Plus précisément, l'analyse que nous allons opérer relève de ce que l'on appelle couramment la logico-sémantique. Elle tire son nom du classement logique de contenu qui est réalisé après « explicitation (lorsque c'est nécessaire) des valeurs sémantiques de ces contenus²⁵ ».

L'analyse logico-sémantique de contenu que l'on a appliqué au matériau recueilli par les entretiens semi-directifs a pour postulat la révélation des opinions, attitudes et préoccupations du producteur du discours. Elle se caractérise par le fait qu'elle s'applique au contenu manifeste directement et simplement, elle procède par inventaire,

²³ R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, esf Editeur, Collection formation permanente, Issy-les-Moulineaux, Janvier 2006, p.46.

²⁴ Ibidem, p.47.

²⁵ Ibidem, p.36.

dénombrément, recherches éventuelles de relations mais toujours à partir de la compréhension du sens.

Le mode opératoire classique de cette méthode d'examen de l'information comporte quatre opérations :

- Le découpage et la reformulation « normalisée²⁶ » des unités de sens ;
- L'inventaire et le décompte fréquentiel des catégories²⁷ ;
- La distribution et le regroupement des mots dans les catégories dégagées dans l'opération précédente ;
- La recherche systématique des mots associés avec les mots ainsi reclassés.

Une fois ces opérations réalisées, il faut rechercher des associations dans le contenu manifeste. C'est la phase de qualification de contenu.

L'on pourra au final réaliser un schéma logico-sémantique qui permettra de lire complètement le texte.

Le travail d'interprétation des résultats pourra enfin commencer. Cela tombe bien ! C'est l'objet même de chapitre qui suit.

3. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien utilisé lors de la phase d'enquête qualitative a été réalisé sur base des informations dégagées lors de l'étude quantitative, à savoir la nécessité de mieux comprendre le processus de recrutement et de cerner les besoins en terme de compétences des employeurs pouvant éventuellement déboucher sur l'engagement de publics peu qualifiés, et en référence au travail réalisé précédemment par Survey & Action pour l'ensemble de la Wallonie.²⁸

Ce plan d'entretien est subdivisé en deux parties dont l'une est exclusivement réservée à l'enquêteur : il s'agit des données d'identification. Ces informations sont évidemment sommaires dans la mesure où l'enquête est anonyme. La seconde partie est construite sur la base d'une consigne initiale²⁹ et suppose une préfiguration d'axes thématiques.

Ces axes thématiques constituent les sujets à aborder au cours de l'entretien. Dans le cas qui nous occupe, ils sont au nombre de trois : **Difficultés**, **Recrutement** et **Formation**.

L'enquête quantitative a révélé qu'un certain nombre d'employeurs interrogés éprouve des difficultés à satisfaire des besoins en termes de compétences lors de l'embauche. Il nous importe donc d'étudier et de comprendre le processus de recrutement pour proposer au mieux des pistes d'actions qui combleraient dans la mesure du possible ces besoins en difficultés.

²⁶ Normalisé est ici pris au sens de résultat de toute manipulation supprimant les ambiguïtés syntaxiques ou sémantiques et les synonymes. Le but est d'éliminer les synonymes et les ambiguïtés de sens.

²⁷ C'est à ce moment que l'on repère si de nouvelles catégories émergent du texte ou bien si on ne retrouve que celles désignées par les grands thèmes de la recherche.

²⁸ Voir à ce sujet : Survey&Action, Institute for consumer research and communication analysis, *Rapport de recherché : Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion en ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la grande distribution*, Août 2002.

²⁹ Il s'agit de l'instruction de l'enquêteur qui définit le thème du discours de l'interviewé et qui débute l'entretien.

Comme on peut le voir aisément dans l'énoncé de la problématique, les thèmes **Difficultés** et **Recrutement** sont étroitement liés. Le thème **Formation** est ici retenu par un souci de compréhension de rapport qu'entretient l'interviewé avec les dispositifs mis à sa disposition pour mettre à jour la qualification de ses employés et/ou futurs employés.

Le guide d'entretien, on le voit, « est un système organisé de thèmes, que l'interviewer doit connaître sans avoir à le consulter, à le suivre ni à le formuler sous forme de questionnaire. »³⁰

Ces trois objets de notre problématique vont être subdivisés en indicateurs qui représentent la mesure objectivable de la réalité que l'on souhaite appréhender. Ils se doivent d'épuiser le concept dans le contexte dans lequel on l'étudie. Par exemple, le thème **Difficultés** peut revêtir divers aspects qui ne nous intéressent pas du tout. Mais pris dans le contexte d'une enquête sur le « commerce de gros » en Brabant wallon, en 2007, afin de connaître les besoins non comblés des employeurs du secteur, il peut se circonscrire à six indicateurs identifiés par le biais de l'enquête quantitative. Ces mesures de la réalité conceptuelle de la **Difficulté** sont les suivants : le savoir-être, les compétences techniques, les compétences linguistiques, le poste de travail, la formation, les solutions.

Chacun d'entre eux pourrait être conceptualisé et subdivisé en indicateurs devant rendre compte de leur réalité. Mais, le cas échéant, on aurait changé d'objet de recherche pour aborder tout autre chose. Ici, ils servent de mesure à notre concept et sont traduits dans le guide d'entretien sous forme de questions et de relances éventuelles venant abreuer la consigne initiale. Les relances ne s'utiliseront que dans le cas où le répondant n'aborderait pas l'entièreté du thème de recherche circonscrit par les indicateurs.

Le thème du **Recrutement** se décline selon les trois indicateurs suivants : la périodicité, la sélection et la stratégie.

La **Formation** appréhende les trois étalons de mesure suivants : les temps/moyens, la pertinence et le partenariat.

Le guide d'entretien tel qu'il a été utilisé dans la phase d'enquête se présente donc de la façon suivante :

³⁰ A. Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, février 2007, p. 62.

Données d'identification

| | |
|--|---|
| N° de l'enquête | |
| Nom de l'enquêteur | |
| Date de l'entretien | |
| Durée de l'entretien | |
| Lieu de l'entretien | |
| Visite de l'entreprise | OUI / NON (supprimez la mention inutile) |
| Observations/remarques (conditions/circonstances particulières, imprévus, etc.) | |

| | |
|--|-----------------------|
| CODE NACE en 5 chiffres de <u>l'activité principale</u> de l'entreprise participant à l'entretien | <u>51.....</u> |
| DÉNOMINATION DU CODE NACE de votre <u>activité principale</u> | |
| Nombre de travailleur occupés | |

Consigne initiale :

1. L'enquête quantitative réalisée précédemment a dégagé certains besoins exprimés dans votre secteur, notamment en matière d'emploi, de compétences liées aux candidats et au personnel déjà occupé dans l'entreprise pour lesquels des difficultés sont rencontrées. Pouvez-vous me parler de vos besoins propres dans ces domaines ou éventuellement dans d'autres qui auraient été oubliés et des difficultés que vous rencontrez ?

Guide thématique

(séries des thèmes à explorer au cours de l'entretien)

| Thèmes | Indicateurs | Relances éventuelles |
|--------------------|---------------------------|---|
| Difficultés | Savoir-être | Décrivez vos attentes en termes d'attitudes types d'un travailleur. Sont-elles comblées ? |
| | Compétences techniques | Décrivez vos attentes en termes de compétences techniques. Sont-elles comblées ? |
| | Compétences linguistiques | Et vos attentes en termes de maîtrise des langues, sont-elles comblées ? |
| | Poste de travail | Et quelles sont les difficultés liées à certains postes de travail ? |
| | Formation | Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la formation de vos travailleurs ? |
| | Solutions | Quelles sont les solutions que vous adoptez pour résoudre ces difficultés ? |

2. (Revenons au...)Comment se déroule le (...) processus de recrutement dans votre entreprise (...Comment se déroule-t-il ?) et qu'est-ce qui le motive ?

Guide thématique

| Thèmes | Indicateurs | Relances éventuelles |
|--------------------|-------------|--|
| Recrutement | Périodicité | Quelle est-elle et quels sont les éléments qui la dictent ? |
| | Sélection | Comment sélectionnez-vous les candidats ? Qui les choisit ? |
| | Stratégie | Comment diffusez-vous votre offre d'emploi et par quels canaux ? |

3. Je voudrais revenir sur la formation. De nombreuses mesures, permettant la formation des travailleurs et/ou d'engager du personnel tout en le formant, sont disponibles notamment via le FOREM ou des organismes agréés par lui. Comment jugez-vous ces mesures et quelle est votre expérience en la matière ?

| Thèmes | Indicateurs | Relances éventuelles |
|-----------|--------------|--|
| Formation | Temps/Moyens | Avez-vous le temps et/ou les moyens pour souscrire à ces mesures ? |
| | Pertinence | Comment sélectionnez-vous les candidats ? Qui les choisit ? |
| | Partenariat | Citez vos partenaires de formations et décrivez les services qu'ils vous procurent ? |

4. Le protocole d'entretien

Le protocole d'entretien constitue l'ensemble des postures, attitudes et démarches à adopter dans le cadre de la réalisation des entretiens. Je ne vais pas m'étendre sur le sujet et je renvoie le lecteur aux ouvrages de références cités en bibliographie.

Il convient juste de préciser que les entretiens réalisés par les Conseillers en Ressources Humaines du FOREM Conseil de Nivelles n'ont pas fait l'objet d'un enregistrement, selon leur souhait. Il existe donc un biais relatif à cette démarche.

Loin de considérer l'enquête comme caduc, il faut prendre note de ce biais et l'intégrer à l'analyse afin de vérifier son impact éventuel sur les résultats de la recherche.

5. L'échantillon

Il a été décidé, dans un souci de cohérence par rapport à l'enquête précédente, lors du Comité d'accompagnement du projet du 28 juin 2007, d'interroger les employeurs ayant répondu à la phase quantitative de l'action. Ces employeurs sont au nombre de quatre vingt-neuf.

Au sein de ce premier échantillon, nous avons choisi d'interroger entre dix et vingt entreprises du secteur réparties le plus équitablement possible selon les trois sous secteurs correspondant aux codes de la nomenclature NACE suivants : 513 (le commerce de gros de produits alimentaires), 515 (le commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et de débris), 518 (le commerce de gros d'équipements industriels).

Les enquêteurs ont donc interrogé entre deux et quatre entreprises du secteur du commerce de gros de produits alimentaires³¹, entre quatre et sept entreprises du secteur du commerce de gros de produits intermédiaires non agricoles, de déchets et de débris et, finalement, entre quatre et huit entreprises du secteur du commerce de gros d'équipements industriels.

³¹ Une entreprise supplémentaire de plus de cinquante travailleurs de ce sous secteur a également été interrogée afin de palier au biais d'échantillonnage de l'enquête quantitative qui minorisait l'impact des grandes entreprises.

On parle dans le cadre de cette enquête d'échantillon car nous n'interrogeons pas l'ensemble de la population représentant le secteur. Il faut toutefois signaler qu'aucun échantillon en tant que tel n'a été calculé et qu'il faut plutôt parler de panel d'employeurs à interroger. Il n'a pas été question d'un quelconque calcul d'échantillonnage dans la mesure où aucune représentativité n'est nécessaire pour une enquête qualitative étant donné que celle-ci n'a pas pour objectif de faire des inférences statistiques mais bien de comprendre un processus.

6. Les entretiens

Étant donné qu'il s'agit d'élaborer une enquête qualitative dont l'objectif est la meilleure compréhension de pratiques en terme de recrutement et d'évaluation plus approfondie de besoins de compétences et/ou de main-d'œuvre, le type d'entretien qui a été privilégié est celui dit semi-directif.

Ce type d'entretien a été choisi car il est souvent plus approprié dans les enquêtes qualitatives qui viennent compléter une recherche quantitative réalisée précédemment et dont les résultats ont permis de dégager des points de réflexion qu'il convient d'approfondir par la suite.

Il s'agit d'un entretien car, dans le cas présent, on n'administre pas un questionnaire standardisé où les réponses sont codifiées ou bien pré-codées. L'intervieweur a une véritable conversation avec son répondant : c'est une conversation libre et très ouverte. Il est dit semi-directif « dans la mesure où un minimum d'interventions est toutefois nécessaire pour recentrer l'entretien sur ses objectifs, pour en relancer la dynamique ou pour inciter l'interviewé à approfondir certains aspects particulièrement importants du thème abordé³² »[...]

Ces entretiens se sont donc réalisés entre la fin du mois d'août et la fin du mois de septembre. Au préalable, il a fallu prendre contact avec les entreprises sélectionnées dans l'échantillon afin d'obtenir des rendez-vous à des dates convenant aux employeurs souscrivant à l'opération, comme convenu dans le protocole de réalisation de l'enquête.

Cette opération de contact et de réalisation a été effectuée à la fois par deux Conseillers en ressources humaines de la Direction Régionale du FOREM Conseil Nivelles (CRH) et par l'agent « Trends-emploi » du Comité Subrégional de l'Emploi et la Formation du Brabant wallon (CSEF). Les CRH ont administré huit entretiens³³ en entreprise et le CSEF s'est chargé des dix autres. Dix-huit entretiens ont donc été réalisés pour l'ensemble de cette opération.

D'une durée approximative de quarante-cinq minutes chacun, ils ont été pour moitié enregistrés par le biais d'un dictaphone (entretiens agent Trends-emploi) et pour moitié récoltés au moyen d'une prise de note manuscrite (entretiens CRH). Cette divergence dans le modus operandi de l'enquête engendre bien évidemment un biais minime qu'il faut prendre en compte lors de l'analyse des résultats.

³² R. Quivy, L. Van Campenhout, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 1995, p.69.

³³ Sur les dix entreprises devant être interrogées par les CRH, deux entreprises se sont désistées à la dernière minute.

Toutefois, outre la méthode d'administration, c'est bien sur l'opération qu'il faut se focaliser et sur les attentes qui en résulte. Le but principal étant avant tout la mise en place d'actions concrètes visant à favoriser l'insertion des demandeurs d'emploi sur le marché du travail propre au secteur, le biais induit ne viendra pas périliter la démarche. Une attention particulière sera accordée aux résultats obtenus lors de la phase d'analyse et les conclusions du rapport en tiendront compte afin de suggérer des pistes d'action reflétant au mieux les besoins du secteur.

7. La retranscription

Les entretiens étant pour moitié enregistrés et pour moitié réalisés à partir de prises de notes, il convient de les retranscrire afin d'obtenir un matériau apte à être analysé.

Chaque entretien réalisé au moyen d'un dictaphone a été retranscrit sur format informatique mot à mot en respectant une règle de ponctuation propre à la retranscription d'entretiens verbaux. Les entretiens ayant fait l'objet d'une prise de note manuscrite par les enquêteurs ont été dactylographiés sur des fichiers Word en respectant l'ordre thématique et la stricte notation des intervieweurs. Il est évident que cette prise de note constitue un premier filtre avant la retranscription et que ce filtre est le principal biais dans l'opération.

Néanmoins, le sérieux des enquêteurs CRH et leur attention particulière aux thèmes de la recherche a contribué à réduire ce biais. L'analyse se doit malgré tout d'être attentive à cela afin d'isoler les éléments fallacieux.

L'avantage et la difficulté – en terme de mise en pratique – de cette méthode de prise de note adoptée par les Conseillers en Ressources Humaines est qu'ils ont noté exactement, tant que faire se peut, le discours de l'interlocuteur avec son vocabulaire propre. Sans avoir la richesse de l'enregistrement audio, avec sa capacité d'écoute et de réécoute, ils transmettent donc, non pas un récit, mais le témoignage de la personne interrogée avec les oublis dus au caractère humain et non mécanique de celui qui récolte les données. La pratique sans être orthodoxe relève d'un grand professionnalisme compte tenu des contraintes qui étaient les leurs.

L'analyse des entretiens, sur base des matériaux retranscrits comme explicité ci-dessus, est l'objet du chapitre suivant relatif à l'analyse des résultats.

V. Analyse des résultats

L'analyse de contenu qui a été réalisée sur le matériau récolté à l'issue des entretiens semi-directifs administrés précédemment se fonde sur la « méthode classique³⁴ » qui comporte quatre opérations : le découpage et la reformulation normalisée des unités de sens, l'inventaire et le décompte fréquentiel des catégories, la distribution et le regroupement de ces mots sous des catégories telles que définies par le guide d'entretien³⁵, et, la recherche systématique des mots associés avec les mots ainsi reclassés. Chaque entretien a fait l'objet, individuellement, de ces quatre opérations qui ont été réalisées pour l'ensemble du matériau.

A la suite de ces opérations, nous avons recherché des associations dans le contenu manifeste. C'est la phase de qualification de contenu. Cela a permis de réaliser un schéma logico-sémantique afin de lire complètement le texte.

1. Découpage et normalisation des contenus (il y en a 682)

Premier thème (Difficultés)

1. Pas de besoin
2. Besoins comblés sans problème
3. Besoins uniquement pour le niveau commercial
4. Besoin de trilingue (français – néerlandais – allemand)
5. Fonction commerciale
6. Fonction financière
7. Fonction de production
8. Magasiniers
9. Ouvriers
10. Entreprise très stable
11. Peu d'engagement
12. Actuellement pas d'engagement
13. Mon entreprise
14. Séries de personnes
15. Eléments vente
16. Main-d'œuvre ouvrier
17. Menuisier
18. Autre groupe magasinier
19. Personne n'exerce entièrement les trois fonctions
20. Baser mon entreprise sur l'accueil
21. On gère la vente en fonction des besoins des clients
22. Comprendre les gens
23. Nous ne sommes pas des vendeurs presse-bouton
24. Nos clients doivent revenir

³⁴ R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, esf Editeur, Collection formation permanente, Issy-les-Moulineaux, Janvier 2006, p.64.

³⁵ Il s'agit là des thèmes et indicateurs orientant la recherche et l'entretien. Dans le cadre classique d'un entretien en psychopathologie clinique, les catégories retenues sont celles qui se dégagent du texte lui-même selon la méthode établie par Carl Rogers.

25. On demande des vendeurs qui ont l'esprit ouvert
26. Qui peuvent s'adapter au produit
27. Il faut être clair et bien comprendre les choses
28. A nos vendeurs on demande de pouvoir établir des factures
29. Il y a un peu d'administratif dans l'ensemble
30. Connaître le secteur c'est là le grand problème
31. Quand nous recrutons nous avons beaucoup de mal à trouver quelqu'un
32. On prend quelqu'un qui semble être bon pour apprendre
33. On doit les prendre en main pendant plusieurs mois
34. On leur donne des conseils tous les jours
35. Tout ça ça peut prendre six mois au moins pour celui qui vient de zéro
36. Il faut être motivé
37. Il faut avoir l'esprit ouvert
38. Dans notre domaine c'est un gros problème de trouver du personnel
39. Il faut qu'ils aient envie de travailler dans le secteur
40. Motivation plus forte que salaire
41. L'élément indispensable c'est la motivation
42. La formation est importante
43. Avec le FOREM, il y a des possibilités d'engager
44. Avant de s'engager le gars doit être motivé
45. Nous ne voulons pas profiter d'un système
46. On veut de l'efficacité
47. Deux mois de formation c'est trop court
48. On voudrait qu'il y ait un peu d'étincelle qui sorte de lui
49. Nous sommes une société de service
50. Il faut travailler le samedi
51. On demande si ça l'arrange de travailler le samedi
52. Le travail est très varié
53. Il faut s'occuper des clients
54. Pas dans un bureau de l'administration
55. Un vendeur n'a pas tellement le temps de souffler
56. Il est soumis à une certaine tension
57. Actuellement je n'ai pas de problème de vendeur
58. Il y a personne qui se bouscule au portillon
59. Le débauchage c'est un gros problème
60. L'important c'est de se sentir bien dans l'entreprise
61. C'est presque familial
62. Il y a une question de mentalité
63. Il faut savoir vendre
64. Chauffeur c'est un service supplémentaire
65. Le magasinier à l'esprit ouvert
66. Il range la marchandise
67. Il doit empiler proprement
68. Il doit charger son camion
69. Le magasinier doit livrer la marchandise
70. Il doit être correct avec les gens
71. Le magasinier ne doit pas être un abruti
72. Il faut un aspect humain
73. Le magasinier doit être courtois
74. Le magasinier doit être précis
75. Former un chauffeur ça coûte de l'argent et du temps

76. Il faut être motivé
77. Les ouvriers-menuisiers préparent le sciage
78. Ils travaillent le bois
79. On n'emploie pas de stagiaire ici
80. Les ouvriers préparent la marchandise
81. On parle ici des salles de jeux parce que c'est là qu'on utilise le plus de personnes
82. On ne demande aucune compétence
83. On demande ce qu'on demanderait partout
84. La ponctualité, une bonne présentation
85. Honnête évidemment, parce qu'on manipule de l'argent
86. On ne demande aucune compétence je veux dire au niveau diplôme
87. Il faut savoir lire et écrire, il faut un minimum
88. On ne demande aucune connaissance même linguistique
89. On ne demande rien
90. Il faut juste savoir dire bonjour, au revoir, merci en néerlandais
91. Il faut un minimum de politesse envers les clients
92. On ne demande vraiment rien
93. Ce n'est pas pour ça qu'on a des candidats
94. On a énormément de difficultés à trouver des candidats, énormément !
95. Un minimum de vingt-et-un ans est nécessaire
96. Il ne faut pas être trop jeune mentalement
97. Il y a quand même de l'argent à manipuler
98. Il y a des contacts avec les clients
99. Il faut être un peu plus posé
100. On cherche des gens qui ont passé les vingt-et-un ans
101. On essaie de passer au dessus des vingt-et-un ans
102. C'est une question de maturité
103. On travaille en horaire de jour et en horaire de nuit, et les week-ends
104. On est ouvert sept jours sur sept
105. Ce sont des tournantes d'équipes donc on peut travailler des semaines de jour et des semaines de nuit
106. Dans les semaines il y a des week-ends
107. On ne travaille pas tous les week-ends
108. Ca repousse beaucoup de candidat
109. C'est vraiment la grosse difficulté du poste de travail
110. Quand on passe une annonce via le FOREM, via une petite annonce, on a trois réponses
111. Il y a des gens qui arrivent en short pour se présenter
112. C'est là qu'il y a un gros problème
113. J'ai des candidats qui arrivent en short pour se présenter à un travail
114. Il y a un minimum de choses
115. Il faut une bonne présentation
116. Le FOREM doit voir absolument ces gens-là
117. La lettre de motivation c'est autre chose
118. Ils écrivent en phonétique
119. Je ne demande pas de compétences mais il y a un minimum
120. Là on a vraiment des gros soucis
121. On est vraiment démotivés à chercher du personnel
122. Le FOREM doit former des gens à se présenter
123. On vient en short, on fait quarante fautes d'orthographe, on peut se rhabiller
124. Quand on commence on ne sait pas avoir un gros salaire

125. Le salaire ça pose problème
126. Ils gagnent leur vie correctement chez nous
127. Ils voudraient gagner plus pour travailler le week-end
128. On a un manque de candidat
129. Avec les candidats on a un problème de présentation
130. On récolte des candidatures plus locales
131. Vu les horaires, il faut que le candidat n'habite pas trop loin
132. Si on termine à trois heures du matin, on ne sait pas rentrer en transport en commun
133. Il lui faut un véhicule s'il n'habite pas tout près
134. On cherche toute sorte de type de profil
135. On a encore du business à faire en Flandre
136. On cherche la plupart du temps des néerlandophones
137. Ou des francophones avec de bonnes bases en néerlandais
138. C'est un peu notre plus gros souci
139. Ca peut être administratif, ça peut être helpdesk
140. des gens qui n'ont pas toujours un diplôme d'informatique
141. Mais passionné par l'informatique
142. De préférence un graduat en informatique mais ce n'est pas nécessaire
143. Maintenant on cherche bilingue mais on veut le former nous même
144. On a des difficultés à trouver des candidats bilingues
145. On est agréable environnement, bonne entreprise
146. Helpdesk c'est aussi travail jusque 10h le soir
147. Les jeunes n'ont pas toujours une voiture
148. Le transport public n'est pas top
149. Les magasiniers se trouvent sur le site de Charleroi
150. Mais là c'est assez stable
151. J'ai dû engager 2 ou 3 magasiniers en 3 ans
152. C'est assez stable
153. On cherche aussi parfois des comptables
154. De préférence on veut ces jeunes qui sortent de l'école et qu'on peut former nous même
155. On forme surtout en interne car il faut toujours apprendre
156. On les forme en interne
157. L'esprit PME, tout le monde aide pour l'intégration
158. Quelqu'un qui travaille au helpdesk il doit être propre
159. Les commerciaux ils doivent mettre une cravate
160. 99% de nos employés sont des CDI
161. Le but c'est qu'ils fassent carrière chez nous
162. Les horaires c'est difficile chez les commerciaux
163. Les horaires souvent ça pose problème
164. Ils doivent un peu régler leur temps de travail
165. Il faut être plutôt bon vendeur
166. Il faut une expérience comme représentant dans l'Horeca
167. Pour les représentants de la grande distribution, l'horaire est tout à fait normal
168. Ils n'ont pas besoin de diplôme précis
169. Ils doivent être bon vendeurs
170. Ils doivent être absolument bilingue français-néerlandais
171. Et un peu l'anglais aussi
172. On a des difficultés à trouver des bilingues
173. On a du mal à trouver des francophones bilingues
174. Ca peut être intéressant si on peut nous proposer des formations en langues

175. On préfère col et cravate
176. Mais ça ne pose pas de problème, les candidats le savent
177. C'est une entreprise familiale
178. On n'a pas trop de difficultés à recruter du personnel
179. On a des difficultés car on n'a pas beaucoup de candidats
180. D'abord on donne des contrats intérimaires
181. Après on donne un contrat à durée indéterminée
182. On se régularise assez vite chez nous
183. En été on a plus de travail
184. Les ouvriers sans compétences ne doivent pas être bilingues
185. Là il n'y a pas vraiment de qualification nécessaire
186. Un permis camion c'est toujours un atout
187. Autant commencer avec quelqu'un de 20-25 ans
188. Le but était de prendre quelqu'un de plus mature
189. Et ensuite de le former
190. Ce garçon avait une motivation
191. Il n'y a pas besoin d'avoir des qualifications particulières
192. La vente c'est autre chose
193. Aujourd'hui nous ne faisons plus que la vente
194. Pour les qualifications, il y avait d'abord le travail sur machine
195. Il faut former
196. Il y a la réception des marchandises
197. Il y a la mise en rayon
198. C'est un travail qui finalement est très complexe
199. On a eu un PFI
200. Ce n'était pas prévu
201. Il ne faut aucun diplôme
202. On engage au feeling
203. On demandait soit quelqu'un qui avait une formation en toiture soit quelqu'un qui avait un permis camion
204. Les frais ça ne nous a jamais dérangés
205. Ce n'est pas l'aspect financier qui prime au départ
206. Ce qui prime c'est la personne
207. Sa capacité intellectuelle à pouvoir tout engranger
208. Il a appris parce qu'il avait les capacités
209. Nous cherchons des gens qui ont la capacité et surtout la volonté d'apprendre
210. Il faut pouvoir s'adapter à ce job
211. Du point de vue vestimentaire, une présentation correcte
212. Le métier ne permet pas qu'on vienne travailler n'importe comment
213. Ce qui compte c'est sa façon d'être
214. Pas d'exigences linguistiques
215. Un employé qui parle le néerlandais ne serait pas un plus
216. Les gens faut les pousser au boulot

217. Nous sommes une entreprise qui se développe
218. Nous avons actuellement un magasinier
219. Nous souhaiterions en avoir deux plus un commercial
220. Notre commercial devrait pouvoir être bilingue français et néerlandais
221. Et également comprendre l'italien
222. Notre magasinier ne devrait pas être nécessairement bilingue
223. Mais doit avoir des notions de néerlandais et comprendre l'italien

224. Il ne faut pas avoir de qualifications pour travailler chez nous
225. Une connaissance du logiciel comptable Bob est un atout
226. Aussi une connaissance des outils informatiques comme Word
227. Pour le moment nous ne trouvons pas de candidat
228. Le problème c'est de trouver des candidats bilingues
229. Le problème avec les commerciaux c'est qu'ils demandent des salaires trop élevés
230. On voudrait prendre des étudiants en stage comme commerciaux
231. Nos contrats sont des CDI
232. On cherche des personnes stables
233. Ce qui est sensible pour nous c'est le bilinguisme
234. On a de plus en plus de mal à trouver des profils bilingues
235. C'est plus difficile vu qu'on est dans le Brabant wallon
236. Il faut être parfaitement bilingue
237. Ils n'ont pas spécialement un niveau scolaire très élevé
238. Ce sont des gens de magasins
239. Pour les commerciaux, il faut au moins avoir un graduat
240. Pour nos chauffeurs, magasinier, caissière, il ne faut pas avoir de diplôme spécifique
241. Nous allons ouvrir dans un an un magasin à Nivelles
242. Les chauffeurs doivent comprendre le néerlandais
243. Les carries out c'est juste deux trois mots
244. A Nivelles on prévoit d'engager 4 ou 5 carry out et 1 chauffeur mais en intérim
245. Ensuite on régulariserait les contrats
246. Le plus dur avec les intérimaires c'est la fiabilité
247. Nous on préfère payer et se décharger du recrutement
248. Les PFI peuvent nous intéresser pour les caissières mais elles doivent être bilingues au préalable
249. Il ne faut pas quelqu'un qui soit sale
250. Il faut de l'hygiène
251. Il faut être convenable
252. Ils n'ont pas vraiment de formation dans le bois particulièrement
253. Ils n'ont pas besoin d'avoir un diplôme spécifique
254. Les manutentionnaires devraient avoir plus de jugeote
255. Il faudrait qu'ils aient un minimum de base dans le bois
256. Le travail est très basique : c'est couper des bois, de la mesure
257. Nous on prend ce qui vient car on a parfois des personnes qui viennent spontanément
258. C'est de la manutention
259. Il y a quand même de la réflexion
260. Ils ne sont pas très autonomes
261. Un ouvrier autonome capable d'apprendre vite et de se débrouiller seul ce serait bien
262. C'est dans la tête des gens
263. C'est stable
264. Il y en a qui abandonne
265. Le travail ça ne leur plaît pas
266. D'abord il faut travailler dehors
267. Il fait froid
268. On n'a pas d'exigences au niveau des langues
269. On n'aime pas le genre de personne qui s'habille avec sa casquette, son training et la mèche en avant
270. Les horaires ne posent pas problèmes
271. On fait quarante heures semaine
272. Mais on a les repos compensatoires

273. Faut juste savoir calculer et retenir les mesures
274. Ca demande de la jugeote
275. Il y en a qui sont partis parce que c'était trop dur
276. C'est physique et puis c'est dehors
277. Ils se plaignent des salaires aussi
278. La partie développement comprend un programmeur
279. On met 6 mois à l'adapter à notre façon de fonctionner
280. C'est un investissement
281. La partie technique est de plus en plus difficile
282. Mon plus gros problème c'est de trouver des gens bilingues
283. Français-néerlandais c'est assez complexe
284. Pour remédier à cette solution je le fais moi-même
285. Il faut qu'ils se débrouillent en clientèle, parler avec les gens, comprendre le problème pour le résoudre
286. Les difficultés techniques c'est qu'on est obligé de s'investir énormément
287. On prend beaucoup de temps à former
288. Les personnes sont très stables ici
289. On les forme sur le tas et on essaie d'avoir un profil minimum au départ
290. On a des exigences pour un développeur
291. Pas de diplôme mais certains bagages
292. Ce qui importe c'est le raisonnement que les gens ont et la manière de travailler
293. Il faut un savoir-faire et un savoir-être
294. Le gros problème du savoir-être c'est de pouvoir s'intégrer dans l'équipe
295. Quelqu'un qui soit sociable, qui aime rigoler, qui n'a pas peur des blagues
296. Les techniciens en clientèles peuvent avoir des horaires exceptionnels
297. On n'a jamais demandé de diplôme à quelqu'un
298. Actuellement je recherche un deuxième commercial
299. Je veux qu'ils aient le moins de soucis possibles car plus disponibles pour le boulot
300. J'aime que mes hommes n'aient pas de problèmes
301. Mon souci c'est qu'ils soient rassurés
302. Ce qui compte c'est qu'ils soient bien dans leur tête
303. Nous avons un métier particulier
304. Je ne trouve pas de candidat qui convient
305. Mes attentes ne sont pas comblées
306. Difficultés majeures pour la formation de mes ouvriers
307. J'ai besoin de techniciens polyvalents
308. C'est toujours le même problème
309. Il n'y a rien qui change, les langues et la technique
310. Pour les langues c'est le néerlandais
311. Pour les techniciens on débauche comme les autres
312. Il y a trop peu de candidats
313. Il y a un boulot énorme
314. Si on trouvait des techniciens on engagerait plus
315. Il faut qu'il soit capable
316. C'est vraiment un gros problème
317. On les trouve par débauchage
318. Le problème ce sont les études qui ne sont pas bien vues
319. Un autre problème c'est de trouver des magasiniers
320. On ne les trouve pas à long terme car ils gagnent plus au chômage et ils ne restent pas
321. Il y a une très grande rotation chez les magasiniers
322. Maintenant les gens sont peu motivés

323. Les gens ne sont pas dynamiques
324. Quand on est obligé ça ne va pas
325. On n'a pas tellement recruté
326. Il faudrait trouver quelqu'un qui n'a pas peur de se salir les mains
327. Le point le plus important c'est l'honnêteté
328. Le deuxième point, il faut qu'il soit travailleur et le troisième point, polyvalent
329. La personne ne doit pas avoir spécialement de diplôme en mécanique mais il faut qu'elle ait envie de travailler
330. L'idéal c'est un jeune qui a envie
331. Pour la formation, il y a toujours moyen de suivre les formations Karcher
332. Chez nous le travail est simple et on est polyvalent
333. Nous devons avoir quelqu'un de souple
334. On a toujours du mal à trouver du personnel
335. On a trouvé un électromécanicien
336. On demande qu'il parle anglais
337. Ca n'existe pas ça
338. On a engagé un jeune qui ne parlait pas anglais et on s'en est contenté
339. Il faudra l'aider
340. L'idéal serait que la personne puisse répondre en direct en anglais au client
341. On a un problème pour trouver des gens d'expérience
342. Il faut quelqu'un de dynamique
343. On rêve de quelqu'un de 30-40 ans avec de l'expérience
344. On ne peut pas faire que de l'écolage
345. Tout le monde doit être polyvalent
346. Les gens restent chez nous
347. On a du mal pour trouver des électromécaniciens les autres profils ça va
348. Il n'y a rien comme formation
349. On fait de la polyvalence pour limiter les dégâts
350. Il n'y a pas assez de travail pour engager plus
351. Il faut beaucoup de conscience professionnelle
352. C'est difficile de trouver du personnel motivé
353. Il y a un problème avec les langues chez nous
354. Je n'ai pas de difficultés particulières
355. Mon personnel est compétent
356. On a engagé pour remplacer un travailleur âgé
357. Quelqu'un qui donne satisfaction c'est quelqu'un qui respecte ce qu'on lui demande
358. Qui fait ce qu'on lui demande
359. Qui ne vole pas
360. Qui ne se plaint pas
361. Qui ne fait pas appel au syndicat
362. C'est quelqu'un de souple
363. Je ne veux pas quelqu'un qui se plaint
364. Il n'y a pas de compétences techniques chez nous
365. Il faut juste être volontaire et ne pas se plaindre
366. On n'a pas besoin du néerlandais
367. On n'a pas besoin de formations
368. On n'a pas les moyens de les payer
369. On aurait besoin de quelqu'un en plus
370. Il faut être polyvalent
371. Les commerciaux doivent avoir le sens du service être polis
372. Ils ne doivent pas non plus se laisser marcher sur les pieds

373. Il faut faire preuve d'empathie
374. Il n'y a pas beaucoup de rotation, certains sont là depuis 15 ans
375. Au niveau des magasiniers, ils ne lisent pas les consignes jusqu'au bout
376. Sinon pas de difficultés
377. Les jeunes ont beaucoup trop d'exigences
378. Les commerciaux doivent maîtriser l'outil informatique mais cela n'a jamais été un problème
379. Les magasiniers doivent savoir lire et écrire et posséder leur permis cariste
380. Pas de difficulté à ce niveau là
381. Les commerciaux doivent être bilingues français-néerlandais
382. Les magasiniers doivent être unilingues
383. Il faut pouvoir gérer le stress dû à l'exigence des clients
384. C'est la même chose pour les magasiniers
385. Nous connaissons les opérateurs de formation mais nous n'en avons jamais eu besoin
386. Le personnel doit avoir une bonne capacité d'adaptation
387. Le personnel doit être débrouillard et prendre des initiatives
388. Il ne faut pas de connaissances techniques particulières
389. L'employé administratif doit maîtriser Word et Excel
390. Un commercial doit savoir écrire sans faute
391. Nous n'avons pas de difficultés
392. Nous n'avons pas d'exigences linguistiques
393. Le personnel est constamment stressé
394. Les problèmes de nos clients sont nos problèmes
395. Sous la pression on peut s'engueuler
396. Les formations sont données par les fournisseurs, ça ne pose pas de problème
397. Les ingénieurs doivent être de bons techniciens mais également de bons vendeurs
398. Ils n'ont pas toujours ces deux qualités
399. Ils doivent être prêts à voyager
400. Les ingénieurs doivent avoir une spécialisation en électromécanique
401. Ils sont formés au produit dans l'entreprise
402. Les connaissances linguistiques sont primordiales
403. Il s'agit du français, de l'anglais et de l'allemand
404. Nous recherchons un ingénieur trilingue
405. Nous ne trouvons pas
406. Les candidats n'ont pas le profil
407. Pour les magasiniers il ne faut pas de compétences particulières ni en langue, ni en technique
408. Les ingénieurs sont formés sur le terrain par des travailleurs expérimentés
409. Les autres par CEFORA, BERLITZ et FOREM Formation

Deuxième thème (Processus de recrutement)

1. Pour les profils élevés, on passe par une boîte qui fait tout de a à z
2. On reçoit et on interroge les trois candidats restants
3. Pour les bas profils, on passe par Références, Stepstone et parfois le Forem
4. J'engage pour améliorer le service de l'entreprise
5. J'engage pour augmenter le rendement de l'entreprise
6. Pour faire plus d'affaires
7. Pour recruter on questionne des sociétés intérimaires
8. On n'a pas de bons résultats avec les sociétés intérimaires
9. Les intérimaires qui restent sur le carreau ne sont pas valables

10. On passe une annonce dans le Vlan
11. Parfois je fais appel à un chasseur de têtes
12. Pour les ouvriers je passe par le FOREM
13. Si vous cherchez des candidats pour moi c'est formidable
14. En fonction des périodes on sait qu'on va engager
15. Mais souvent on n'engage quand il y a pénurie
16. On propose des contrats à durée indéterminée
17. On engage parce qu'on s'engage
18. On travail en équipe
19. Quand quelqu'un nous quitte et bien c'est un remplacement
20. On commence souvent par deux contrats en durée déterminée
21. Puis on passe en indéterminé
22. Chez nous il y a des gens qui travaillent depuis des années et des années
23. C'est souvent le candidat qui s'en va
24. L'année passée il y a eu pas mal de mouvement
25. Il y a en moyenne deux personnes qui changent chaque année
26. Ce sont des ouvriers en grosse partie
27. Il y a des employés dans les bureaux mais ceux-là ils restent
28. On ne cherche pas
29. La dernière fois sur les trois CV on a pris le moins pire
30. Les CV qui nous ennuient sont ceux des gens qui changent dix fois de poste sur l'année
31. Dernièrement on a engagé un monsieur qui n'avait pas d'expérience
32. On s'engage avec quelqu'un qui est motivé
33. La base c'est la motivation
34. On regarde lequel est le plus motivé parmi ceux qui viennent se présenter
35. On compare les CV et on garde le plus correct
36. On reçoit la personne en entretien et on voit si elle a envie de travailler
37. Il faut avoir un peu d'énergie dans la vie
38. On ne regarde pas les études
39. On ne regarde pas au niveau des langues
40. La présentation est assez importante
41. Il faut de la propreté sur soi quoi
42. Il faut voir s'il y a une motivation
43. On a travaillé une fois avec une société d'intérim
44. Ca coûte très cher
45. On n'a pas récolté beaucoup de candidat
46. L'intérim c'est plus facile si on veut se séparer du candidat
47. On n'a jamais travaillé avec le FOREM pour des contrats
48. Je publie les annonces sur Références/Vacature qui est notre principal partenaire
49. Je reçois les CV
50. Je fais un tri
51. Je vois les candidats moi-même puis avec un responsable
52. Le tri dépend des profils
53. Pour certain profil la personnalité compte
54. On recherche des gens passionnés
55. Des personnes qui savent travailler en équipe
56. Des gens qui veulent apprendre
57. On a déjà publié des offres sur le FOREM aussi
58. Chez nous quand on engage, on passe 80% du temps par une agence intérim
59. On passe toujours par des agences intérim
60. C'est depuis quelques années qu'on ne met pas d'annonce

61. On travaille avec 3 ou 4 agences
62. En général ça marche bien on a de bons résultats
63. Pour les commerciaux, on recrute assez fréquemment
64. On a quand même deux ou trois recrutements par an
65. Le turn-over est assez important
66. L'agence de recrutement fait d'abord un screening
67. On n'a personne chez nous pour s'occuper du recrutement
68. On voit les candidats soumis par l'agence
69. Et on choisit celui qu'on veut
70. Ce sont des périodes bien déterminées où on a des engagements
71. Le chef du département voit les candidats
72. On fait un tour de table et on choisit
73. On fait une petite annonce dans le Vlan
74. Jamais Le Soir
75. Il faut trouver des gens qui sont dans une certaine proximité
76. Le trajet ça dégoûte les gens
77. Vous aurez beaucoup plus facile de conserver quelqu'un qui a dix minutes de trajet à faire que quelqu'un qui a plus
78. On a déjà eu un PFI
79. On récolte les CV et puis en fonction de l'impression de la personne
80. S'il a fait dix places en un rien de temps ça ne nous intéresse pas
81. On recherche des gens stables
82. On ne tient pas à avoir quelqu'un de trop âgé
83. On trie les CV et on rencontre les personnes qui paraissent les plus intéressantes
84. C'est principalement au feeling
85. Nous procédons par offre dans les journaux
86. Nous avons essayé une agence d'intérim mais ça n'a pas fonctionné
87. On trie les CV en fonction du nombre de place qu'a déjà fait le candidat
88. On ne veut pas quelqu'un qui change d'emploi 10 fois
89. On se fait une idée du caractère de la personne en lisant la lettre de motivation
90. Il faut une certaine maturité
91. On ne veut pas quelqu'un de trop vieux non plus
92. On ignorait qu'on pouvait diffuser nos offres via le Forem
93. Pour les fonctions moyennes on passe par l'intérim ou on reçoit des candidatures spontanées
94. Pour les fonctions plus élevées on procède par chasseur de tête
95. On met nos annonces sur le site de Références
96. On obtient des réponses mais elles n'ont pas le profil
97. Le bilinguisme reste le problème
98. Puis on voit les candidats
99. On fait une première interview
100. Le recrutement ne fonctionne que par l'intérim en premier lieu
101. C'est plus facile
102. On leur demande et ils nous envoient
103. On ne connaissait pas les contrats PFI
104. J'ai procédé par petites annonces une fois mais je n'ai jamais trouvé
105. Je suis allé sur le site du FOREM
106. On reçoit souvent des candidatures spontanées
107. On regarde et on appelle
108. On ne recrute que lorsque quelqu'un part
109. C'est ponctuel

110. On n'a jamais utilisé d'annonces sur les sites internet
111. On prend souvent des personnes qui n'habitent pas trop loin pour ne pas payer trop de frais de déplacement
112. On regarde le CV
113. On fait nos tests
114. Après on fait une interview
115. Quand on a besoin d'engager on le dit autour de nous
116. Parfois on met une annonce sur le site du Forem
117. On obtient beaucoup de CV comme ça
118. On regarde les CV et on les fait venir tous le même jour
119. On regarde un peu leur profil, voir ce qu'ils ont envie de faire
120. Comment ils comptent s'organiser et s'ils correspondent à ce qu'on recherche
121. On engage des gens qui habitent à 20 minutes d'ici
122. Nos engagements sont ponctuels et sont dus au travail qui doit être fait
123. Je passe des annonces dans les journaux
124. Ca ne se passe pas bien
125. Je veux passer par une agence de recrutement
126. Je recrute souvent des maçons spécialisés
127. Je recrute pour anticiper le départ des mes ouvriers âgés
128. Je mets mes annonces dans les journaux locaux
129. Le Forem c'est sans succès
130. Je les sélectionne sur base de leur capacité physique
131. J'ai mon petit questionnaire type
132. Je reçois beaucoup de sollicitations spontanées
133. Je les prends par intérim
134. A part pour les magasiniers, il y a peu de rotation de personnel
135. La seule chose qui justifie que l'on recrute c'est l'espoir d'une croissance
136. Pour les techniciens et les délégués on fait appel à un bureau de sélection flamand
137. Pour les magasiniers on fait appel à l'intérim
138. On ne diffuse pas d'offre car on n'a pas le temps
139. On reçoit beaucoup de candidature spontanée
140. Maintenant on devrait engager mais on a peur
141. J'ai pensé faire appel au Forem aussi
142. Je dois me faire aider pour ça
143. La peur me bloque et je n'ose pas engager
144. On n'a jamais voulu diffuser d'offre
145. Je ne sélectionne pas vraiment
146. On a publié une annonce dans Le Soir
147. On a cherché via le Forem ou les intérim
148. On recrute parce qu'on a plus de travail et parfois pour passer le flambeau
149. On passe d'abord par le Forem
150. Ensuite si ça ne donne rien on a l'intérim
151. Puis on diffuse dans le Soir et Het Nieuwsblad
152. On écrit aussi dans les écoles
153. C'est le patron qui choisit les candidats avec l'avis du chef de vente
154. C'est toujours par le bouche-à-oreille
155. On n'a jamais fait appel au PFI
156. On ne recrute pas beaucoup
157. Je choisis mes candidats par le bouche-à-oreille
158. Je n'ai jamais eu besoin de diffuser des offres
159. Quand on recrute, on diffuse une offre via la presse

160. Un premier tri se fait sur base du CV
161. Ensuite les candidats sont vus en entretien par le Manager du secteur
162. Puis ils passent un test psy
163. Les quelques candidats restant sont revus par le responsable direct
164. Le bouche-à-oreille et les candidatures spontanées fonctionnent très bien aussi
165. On utilise des moyens peu coûteux
166. On diffuse via le FOREM et j'en suis satisfait
167. Nous avons été approchés par une agence intérim mais je ne sais pas ce que ça vaut
168. Nous diffusons une offre d'emploi et ensuite on reçoit les candidats
169. On détecte leur capacité d'adaptation au feeling
170. La décision finale est prise par les administrateurs
171. On fonctionne au feeling
172. On reçoit des candidatures spontanées mais on ne les exploite pas
173. Nous recrutons très peu
174. Nous allons remplacer un magasinier
175. Nous diffusons nos offres via le FOREM, les journaux ou Stepstone
176. Nous faisons un premier tri sur CV
177. Je reçois les quelques candidats restant
178. Ils sont ensuite vus par le directeur qui les teste en langue et en technique
179. Nous leur faisons écrire une lettre manuscrite qui sera analysée par un graphologue
180. La procédure est plus souple pour les magasiniers mais le test de graphologie est d'application

Troisième thème (Rapport à la formation)

1. On a des formations quelquefois par an
2. Formation uniquement en interne
3. Un délégué d'usine vient présenter son produit
4. On forme sur le tas
5. Comme ça l'élément sait ce qu'il vend
6. Le délégué donne une formation technique de base pour bien conseiller le client
7. CEFORA propose certaines choses de formation
8. Dans ce domaine les lieux de formations sont éloignés
9. C'est une perte de temps
10. On forme sur le tas
11. C'est un secteur assez spécifique
12. On apprend en travaillant
13. Ils manipulent de l'argent
14. Ils font de l'échange d'argent
15. On ne demande pas de formation
16. Les partenaires de formation peuvent être privés ou publics
17. C'est souvent des partenaires commerciaux
18. On envoie la personne chez les partenaires quelques semaines et il apprend à connaître le produit
19. Il assiste aussi à des séminaires sur certains produits
20. On adapte les formations aux besoins
21. Notre plus grand besoin c'est les langues
22. On a besoin de bilingues tout de suite
23. On fait très peu de formation ici
24. C'est une question de budget
25. Il nous faudrait des formations dans la vente

26. Des formations dans les langues
27. Pas de formations pour les chauffeurs
28. Les vendeurs et le marketing sont ceux qui suivraient les formations chez nous
29. On travaille avec le privé mais c'est trop cher
30. On ne passe pas par le public car on est mal informé
31. Ca vient sur le tas
32. On apprend sur le tas
33. On met plus qu'un an à former quelqu'un
34. Aucune formation ne nous est nécessaire
35. On préfère former nous même
36. S'il a déjà des compétences en toiture ça va plus vite
37. Nous formons sur le tas
38. On serait intéressé d'avoir des candidats qui auraient été formés en langue surtout en italien et en néerlandais
39. Nous n'avons jamais essayé de partenaires de formation
40. Pour certaines fonctions on forme sur le tas
41. Tout le monde va être formé dans nos logiciels informatiques
42. Nos cadres ont fait des formations externes
43. Parfois avec le CEFORA on fait des formations plus logistiques
44. J'ai déjà fait des formations organisées par la fédération des négociants en bois
45. Ca coûte cher
46. A part la formation sur le tas on ne fait rien du tout
47. Formation sur le tas
48. De temps en temps une personne va suivre des formations mise en page internet via le CEFORA
49. On fait parfois des formations payantes à l'extérieur avec des partenaires privés
50. Ce sont des formations ponctuelles on ne les prévoit pas
51. En général on ne refuse pas les formations
52. On prend aussi régulièrement des stagiaires
53. C'est déjà arrivé que ça débouche sur des engagements
54. Le PFI c'est une bonne solution pour former correctement
55. Formation sur le tas
56. Formation par les anciens ouvriers
57. Je ne connais pas bien les possibilités de formation
58. Je n'ai pas vraiment de partenaires de formation
59. On est trop petit pour les former
60. On se forme l'un l'autre
61. Nos techniciens sont des formateurs en cours du soir
62. Pour les délégués, on leur fait suivre des formations par un organisme privé et ça coute très cher
63. On forme très bien
64. Le critère langue vaut pour tous sauf pour les magasiniers
65. Les seules formations c'est Karcher et formation sur le tas
66. En informatique on a eu droit à une formation avec chèque-formation
67. Le CEFORA je connais mais je ne l'utilise pas
68. Il n'y a rien comme formation
69. On est deux à avoir suivi une formation CEFORA
70. On doit demander au patron
71. C'est très rare
72. Il n'y a pas de nécessité
73. On est formé sur le tas par les anciens

74. Chacun se débrouille
75. On n'est pas au courant des formations
76. Partena nous envoie de la documentation
77. Je connais le PFI
78. On n'a pas le temps
79. On n'a pas besoin de formation
80. Je reçois les documentations du CEFORA mais je ne les lis pas
81. Je connais CEFORA mais je ne l'utilise pas
82. Je n'ai jamais eu d'apprentis
83. Je connais mal le FOREM
84. Je manque de temps pour tout ça
85. Les commerciaux sont formés par les fabricants du produit
86. Ces formations sont obligatoires
87. Si le personnel est demandeur, on essaie de lui faire suivre une formation
88. On n'utilise pas de partenariat car on n'en ressent pas le besoin
89. La société est trop petite pour envisager des formations
90. Le personnel et les administrateurs sont uniquement formés par les fournisseurs
91. Notre personnel est régulièrement formé par CEFORA et FOREM Formation
92. Berlitz s'occupe de la formation en langue
93. Nous formons en fonction des besoins de chacun et de l'environnement dans lequel nous nous trouvons

2. Inventaire et décompte des catégories de base

Premier thème (Difficultés)

| | |
|---|-------------|
| 1. Inexistence-Négation-Exclusion-Paucité-Absence | 62 mentions |
| 2. Présent | 5 mentions |
| 3. Besoin-Nécessité | 13 mentions |
| 4. Agent | 30 mentions |
| 5. Equilibre | 1 mention |
| 6. Lieu de travail | 14 mentions |
| 7. Langue | 47 mentions |
| 8. Magasiniers | 12 mentions |
| 9. Entendement- Normalité- Etat | 14 mentions |
| 10. Commerce | 33 mentions |
| 11. Structure | 1 mention |
| 12. Gestion- Préparation | 19 mentions |
| 13. Savoir | 13 mentions |
| 14. Difficulté | 70 mentions |
| 15. Emploi | 83 mentions |
| 16. Apprentissage | 38 mentions |
| 17. Autorité- Discipline | 3 mentions |
| 18. Quantité | 6 mentions |
| 19. Cause-Motif-Désir | 15 mentions |
| 20. Salaire | 1 mention |
| 21. Importance | 6 mentions |
| 22. Abus | 1 mention |
| 23. Lumière | 1 mention |

| | |
|-----------------------------|-------------|
| 24. Période-Horaire | 25 mentions |
| 25. Souci | 1 mention |
| 26. Domination-Violence | 2 mentions |
| 27. Ordre | 4 mentions |
| 28. Marchandise | 3 mentions |
| 29. Nettoyage | 2 mentions |
| 30. Décence | 2 mentions |
| 31. Sottise | 1 mention |
| 32. Forme | 13 mentions |
| 33. Sensibilité- Courtoisie | 3 mentions |
| 34. Intelligibilité | 1 mention |
| 35. Prix | 1 mention |
| 36. Menuiserie- Bois | 6 mentions |
| 37. Utilité | 1 mention |
| 38. Existence | 2 mentions |
| 39. Adresse -Compétence | 5 mentions |
| 40. Ponctualité | 1 mention |
| 41. Honnêteté | 3 mentions |
| 42. Usage | 2 mentions |
| 43. Richesses | 5 mentions |
| 44. Interprétation | 3 mentions |
| 45. Election | 19 mentions |
| 46. Multitude | 3 mentions |
| 47. Age - Maturité | 9 mentions |
| 48. Obligation | 9 mentions |
| 49. Communication | 1 mention |
| 50. Calme | 1 mention |
| 51. Ouverture | 1 mention |
| 52. Aversion | 1 mention |
| 53. Main-d'œuvre | 12 mentions |
| 54. Presse | 2 mentions |
| 55. Agence d'emploi | 2 mentions |
| 56. Désespoir | 1 mention |
| 57. Opportunité | 3 mentions |
| 58. Manque | 1 mention |
| 59. Situation | 1 mention |
| 60. Agriculture | 1 mention |
| 61. Habitat | 3 mentions |
| 62. Transport | 9 mentions |
| 63. Tête | 1 mention |
| 64. Accomplissement | 1 mention |
| 65. Habitant | 1 mention |
| 66. Passion | 1 mention |
| 67. Informatique | 10 mentions |
| 68. Découverte | 1 mention |
| 69. Entreprise | 10 mentions |
| 70. Environnement | 1 mention |
| 71. Plaisir | 2 mentions |
| 72. Supériorité | 5 mentions |
| 73. Organisation | 1 mention |
| 74. Ancienneté | 4 mentions |

| | |
|---------------------|-------------|
| 75. Règle | 1 mention |
| 76. Vêtement | 8 mentions |
| 77. Famille | 1 mention |
| 78. Titre | 8 mentions |
| 79. Automobile | 1 mention |
| 80. Humain | 6 mentions |
| 81. Réception | 1 mention |
| 82. Stagiaire | 3 mentions |
| 83. Armée | 9 mentions |
| 84. Sensation | 1 mention |
| 85. Paiement | 5 mentions |
| 86. Adversité | 1 mention |
| 87. Facilité | 5 mentions |
| 88. Intelligence | 2 mentions |
| 89. Contenant | 1 mention |
| 90. Intention | 1 mention |
| 91. Habitude | 1 mention |
| 92. Possibilité | 1 mention |
| 93. Méthode | 2 mentions |
| 94. Manutention | 13 mentions |
| 95. Stabilité | 4 mentions |
| 96. Région | 2 mentions |
| 97. Intensité | 1 mention |
| 98. Personne | 13 mentions |
| 99. Compréhension | 2 mentions |
| 100. Sécurité | 2 mentions |
| 101. Intérêt | 1 mention |
| 102. Saleté | 1 mention |
| 103. Propreté | 1 mention |
| 104. Partie | 1 mention |
| 105. Non-conformité | 2 mentions |
| 106. Architecture | 1 mention |
| 107. Principe | 1 mention |
| 108. Impréparation | 1 mention |
| 109. Indépendance | 2 mentions |
| 110. Renonciation | 1 mention |
| 111. Extérieur | 2 mentions |
| 112. Froid | 1 mention |
| 113. Demande | 1 mention |
| 114. Improduction | 1 mention |
| 115. Calcul | 1 mention |
| 116. Sports | 1 mention |
| 117. Plainte | 1 mention |
| 118. Compromis | 1 mention |
| 119. Soulagement | 1 mention |
| 120. Investissement | 1 mention |
| 121. Profil | 1 mention |
| 122. Savoir-faire | 1 mention |
| 123. Savoir-être | 2 mentions |
| 124. Intégration | 2 mentions |
| 125. Sociabilité | 2 mentions |

| | |
|---------------------------|------------|
| 126. Humour | 2 mentions |
| 127. Volonté | 2 mentions |
| 128. Disponibilité | 1 mention |
| 129. Ennui | 2 mentions |
| 130. Amitié | 1 mention |
| 131. Conformité | 1 mention |
| 132. Satisfaction | 2 mentions |
| 133. Espoir | 1 mention |
| 134. Ouvrier | 2 mentions |
| 135. Pluralité | 1 mention |
| 136. Changement | 1 mention |
| 137. Technique | 8 mentions |
| 138. Capacité | 1 mention |
| 139. Ecole | 1 mention |
| 140. Chômage | 1 mention |
| 141. Rotation | 1 mention |
| 142. Peur | 1 mention |
| 143. Malhonnêteté | 1 mention |
| 144. Polyvalence | 5 mentions |
| 145. Idéal | 1 mention |
| 146. Jeunesse | 3 mentions |
| 147. Simplicité | 1 mention |
| 148. Souplesse | 2 mentions |
| 149. Limite | 3 mentions |
| 150. Conseil | 1 mention |
| 151. Concision | 1 mention |
| 152. Rapidité | 1 mention |
| 153. Enseignement | 1 mention |
| 154. Inertie | 1 mention |
| 155. Soins | 1 mention |
| 156. Respect | 1 mention |
| 157. Vol | 1 mention |
| 158. Reproche | 3 mentions |
| 159. Appel | 1 mention |
| 160. Sens | 1 mention |
| 161. Politesse | 1 mention |
| 162. Intuition | 1 mention |
| 163. Exigence | 2 mentions |
| 164. Lecture | 1 mention |
| 165. Ecriture-Orthographe | 3 mentions |
| 166. Pression | 3 mentions |
| 167. Action | 2 mentions |
| 168. Nervosité | 1 mention |
| 169. Permanence | 1 mention |
| 170. Conflit | 1 mention |
| 171. Résolution | 1 mention |
| 172. Voyage | 1 mention |
| 173. Diversité | 1 mention |
| 174. Expérience | 1 mention |
| 175. Partenariat | 1 mention |
| 176. Solidarité | 3 mentions |

177. Encouragement 1 mention

Deuxième thème (Processus de recrutement)

| | |
|------------------------------|-------------|
| 1. Lieu de travail | 11 mentions |
| 2. Totalité | 1 mention |
| 3. Agent | 4 mentions |
| 4. Hospitalité- Curiosité | 1 mention |
| 5. Election | 22 mentions |
| 6. Intégration | 3 mentions |
| 7. Evolution- Multiplication | 2 mentions |
| 8. Emploi | 48 mentions |
| 9. Production | 1 mention |
| 10. Commerce | 2 mentions |
| 11. Quantité | 3 mentions |
| 12. Demande | 2 mentions |
| 13. Négation | 17 mentions |
| 14. Inutilité | 1 mention |
| 15. Usage | 3 mentions |
| 16. Mort | 1 mention |
| 17. Presse | 25 mentions |
| 18. Rareté | 1 mention |
| 19. Chasse | 2 mentions |
| 20. Entendement | 1 mention |
| 21. Communication | 4 mentions |
| 22. Difficulté | 6 mentions |
| 23. Période | 11 mentions |
| 24. Marchandise | 1 mention |
| 25. Gratuité | 1 mention |
| 26. Promesse | 1 mention |
| 27. Main-d'œuvre | 4 mentions |
| 28. Eviction | 2 mentions |
| 29. Changement | 4 mentions |
| 30. Recherche | 2 mentions |
| 31. Ancienneté | 1 mention |
| 32. Motif | 7 mentions |
| 33. Evènement | 1 mention |
| 34. Comparaison | 1 mention |
| 35. Continuité | 2 mentions |
| 36. Accueil | 7 mentions |
| 37. Conversation | 2 mentions |
| 38. Vision | 2 mentions |
| 39. Langue | 3 mentions |
| 40. Forme | 2 mentions |
| 41. Propreté | 1 mention |
| 42. Prix | 1 mention |
| 43. Cherté | 2 mentions |
| 44. Agriculture | 1 mention |

| | |
|---------------------|-------------|
| 45. Séparation | 1 mention |
| 46. Inexistence | 1 mention |
| 47. Publicité | 3 mentions |
| 48. Participation | 1 mention |
| 49. Réception | 4 mentions |
| 50. Description | 1 mention |
| 51. Classification | 2 mentions |
| 52. Entreprise | 3 mentions |
| 53. Personne | 4 mentions |
| 54. Importance | 1 mention |
| 55. Passion | 1 mention |
| 56. Apprentissage | 1 mention |
| 57. Armée | 18 mentions |
| 58. Agence d'emploi | 24 mentions |
| 59. Accomplissement | 1 mention |
| 60. Choix | 4 mentions |
| 61. Humain | 4 mentions |
| 62. Découverte | 1 mention |
| 63. Rapprochement | 1 mention |
| 64. Voyage | 2 mentions |
| 65. Aversion | 1 mention |
| 66. Facilité | 3 mentions |
| 67. Permanence | 1 mention |
| 68. Stagiaire | 3 mentions |
| 69. Agriculture | 1 mention |
| 70. Sensation | 3 mentions |
| 71. Stabilité | 4 mentions |
| 72. Age | 3 mentions |
| 73. Sélection | 6 mentions |
| 74. Désir | 2 mentions |
| 75. Ambivalence | 1 mention |
| 76. Normalité | 2 mentions |
| 77. Maturité | 1 mention |
| 78. Diffusion | 9 mentions |
| 79. Ignorance | 1 mention |
| 80. Impulsion | 1 mention |
| 81. Internet | 1 mention |
| 82. Interrogation | 1 mention |
| 83. Envoi | 1 mention |
| 84. Savoir | 1 mention |
| 85. Regard | 4 mentions |
| 86. Appel | 3 mentions |
| 87. Départ | 2 mentions |
| 88. Ponctualité | 2 mentions |
| 89. Détection | 2 mentions |
| 90. Nécessité | 1 mention |
| 91. Obtention | 1 mention |
| 92. Profil | 3 mentions |
| 93. Organisation | 1 mention |
| 94. Correspondance | 1 mention |
| 95. Habitat | 1 mention |

| | |
|---------------------|------------|
| 96. Proximité | 1 mention |
| 97. Echec | 2 mentions |
| 98. Ouvrier | 1 mentions |
| 99. Spécialisation | 1 mention |
| 100. Anticipation | 1 mention |
| 101. Localité | 1 mention |
| 102. Aptitude | 1 mention |
| 103. Physique | 1 mention |
| 104. Question | 1 mention |
| 105. Représentation | 1 mention |
| 106. Spontanéité | 3 mentions |
| 107. Manutention | 3 mentions |
| 108. Rotation | 1 mention |
| 109. Espérance | 1 mention |
| 110. Accroissement | 1 mention |
| 111. Régional | 1 mention |
| 112. Annonce | 4 mentions |
| 113. Temps | 1 mention |
| 114. Intuition | 3 mentions |
| 115. Peur | 2 mentions |
| 116. Aide | 1 mention |
| 117. Blocage | 1 mention |
| 118. Tri | 1 mention |
| 119. Enseignement | 1 mention |
| 120. Jugement | 1 mention |
| 121. Secret | 3 mentions |
| 122. Entretien | 2 mentions |
| 123. Examen | 3 mentions |
| 124. Fonctionnement | 2 mentions |
| 125. Méthode | 1 mention |
| 126. Satisfaction | 1 mention |
| 127. Valeur | 1 mention |
| 128. Sociabilité | 1 mention |
| 129. Décision | 1 mention |
| 130. Technique | 1 mention |
| 131. Ecriture | 5 mentions |
| 132. Résumé | 1 mention |
| 133. Processus | 1 mention |
| 134. Souplesse | 1 mention |

Troisième thème (Rapport à la formation)

| | |
|-----------------------|-------------|
| 1. Apprentissage | 58 mentions |
| 2. Rareté-Inexistence | 4 mentions |
| 3. Intérieur- dedans | 1 mention |
| 4. Confiance | 2 mentions |
| 5. Description | 1 mention |
| 6. Marchandise | 1 mention |
| 7. Multitude | 1 mention |
| 8. Agent | 2 mentions |
| 9. Commerce | 10 mentions |

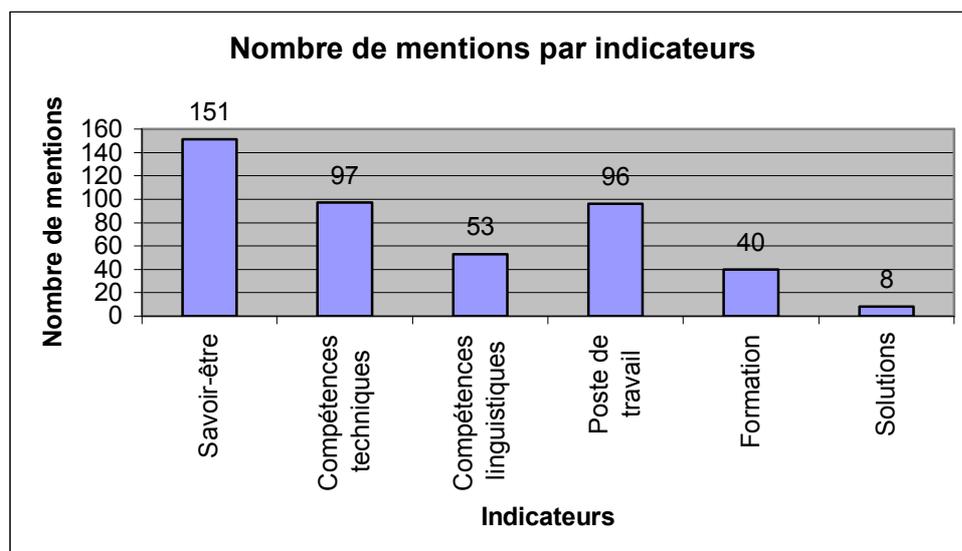
| | |
|---------------------|-------------|
| 10. Persuasion | 1 mention |
| 11. Gratuité | 1 mention |
| 12. Situation | 1 mention |
| 13. Eloignement | 1 mention |
| 14. Temps | 3 mentions |
| 15. Préparation | 6 mentions |
| 16. Emploi | 13 mentions |
| 17. Non-conformité | 1 mention |
| 18. Richesses | 2 mentions |
| 19. Main | 1 mention |
| 20. Dépenses | 2 mentions |
| 21. Partenariat | 20 mentions |
| 22. Participation | 1 mention |
| 23. Discours | 1 mention |
| 24. Conformité | 1 mention |
| 25. Désir | 3 mentions |
| 26. Langue | 7 mentions |
| 27. Période | 5 mentions |
| 28. Nécessité | 7 mentions |
| 29. Humain-Personne | 3 mentions |
| 30. Négation | 16 mentions |
| 31. Choix | 1 mention |
| 32. Compétence | 1 mention |
| 33. Rapidité | 1 mention |
| 34. Intérêt | 1 mention |
| 35. Election | 2 mentions |
| 36. Informatique | 3 mentions |
| 37. Externe | 1 mention |
| 38. Coût | 1 mention |
| 39. Paiement | 1 mention |
| 40. Extérieur | 1 mention |
| 41. Ponctualité | 1 mention |
| 42. Prévision | 1 mention |
| 43. Stagiaire | 4 mentions |
| 44. Armée | 1 mention |
| 45. Solution | 1 mention |
| 46. Ancienneté | 2 mentions |
| 47. Savoir | 6 mentions |
| 48. Possibilité | 1 mention |
| 49. Taille | 2 mentions |
| 50. Technique | 1 mention |
| 51. Coût | 1 mention |
| 52. Manutention | 1 mention |
| 53. Dispositif | 1 mention |
| 54. Utilisation | 3 mentions |
| 55. Finesse | 1 mention |
| 56. Envoi | 1 mention |
| 57. Recherche | 1 mention |
| 58. Réception | 1 mention |
| 59. Agence d'emploi | 1 mention |
| 60. Obligation | 1 mention |

| | |
|------------------|-----------|
| 61. Demande | 1 mention |
| 62. Entreprise | 1 mention |
| 63. Ecosystème | 1 mention |
| 64. Main-d'œuvre | 1 mention |
| 65. Information | 1 mention |

3. La distribution et le regroupement sous des catégories telles que définies par le guide d'entretien

Premier thème (Difficultés)

| | |
|-----------------------------|--------------|
| • Savoir-être | 151 mentions |
| • Compétences techniques | 97 mentions |
| • Compétences linguistiques | 53 mentions |
| • Poste de travail | 96 mentions |
| • Formation | 40 mentions |
| • Solutions | 8 mentions |



Le regroupement des différentes catégories du premier thème au sein des différents indicateurs de recherche nous montre plusieurs éléments qu'il est important de nuancer et de ne pas généraliser.

On remarque tout d'abord que l'indicateur de savoir-être est le plus élevé de tous. Cela ne veut pas dire pour autant que les employeurs sont confrontés à des difficultés, à ce niveau, entre leurs exigences/attentes et la façon dont celles-ci peuvent être comblées ou non par les candidats potentiels. Mais cet élément n'est pas à négliger car il a son importance. Nous verrons plus bas qu'il doit être analysé en fonction d'autres variables qui viennent le moduler.

L'indicateur le plus important, ensuite, est celui des compétences techniques et ce n'est pas vraiment une surprise dans la mesure où on était en droit de l'attendre à la première position. C'est qu'il y a là un autre élément important de cette recherche : il existe réellement certains postes où un employeur n'a aucune exigence technique pour le poste

qu'il propose. Dans ce cas, l'indicateur de savoir-être devient prépondérant. Soyons prudent ! Cela se nuance en fonction du croisement de l'indicateur avec d'autres variables.

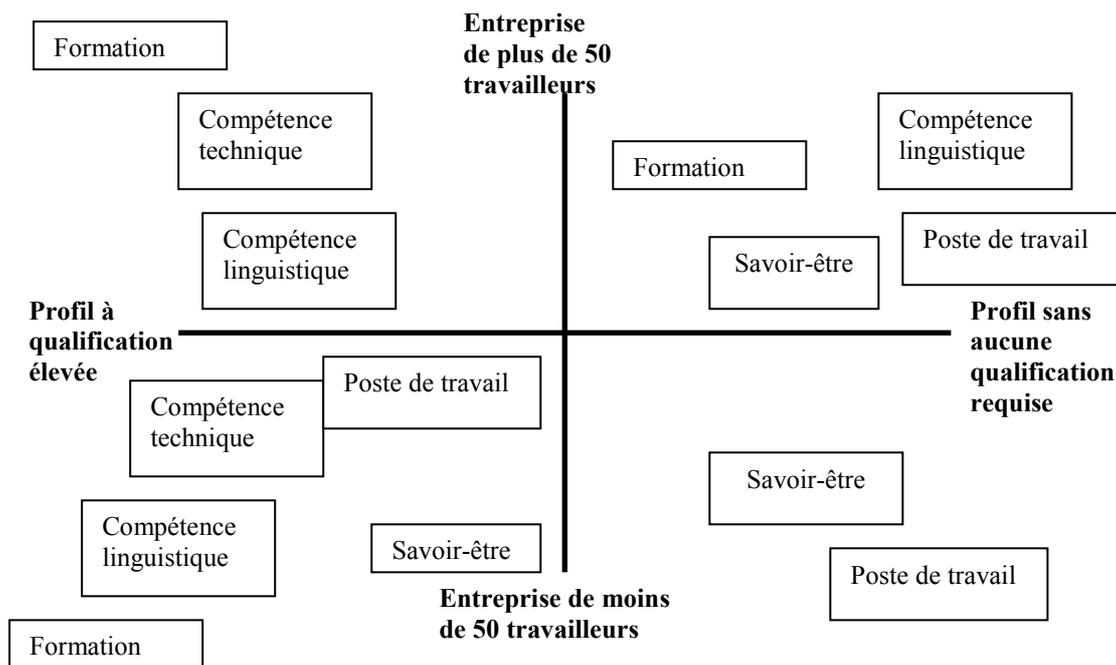
L'indicateur du poste de travail est, à une mention près, ex-æquo avec celui des compétences techniques. Sans entrer dans les détails pour le moment, on s'aperçoit que, dans de nombreux cas, là où le poste de travail est harassant et représente une difficulté, tant pour l'employé qui le juge comme tel (de l'avis de l'employeur) que pour le patron qui ne parvient pas à trouver des candidats pour occuper ce poste, les exigences en matière technique sont moindres.

L'indicateur de compétences linguistiques vient bien après et, on peut le voir, à une importance largement plus faible que celui du savoir-être. Ici encore, il ne faut tirer aucune conclusion hâtive. L'importance des connaissances linguistiques n'est pas à négliger même si il faut la nuancer. On le verra ci-dessous les langues sont plus importantes là où les exigences en terme de qualification sont les plus élevées et, variable géographique oblige, là où la clientèle néerlandophone est la plus élevée.

L'indicateur de formation et celui de solution sont les moins mentionnés. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de formation du tout et que les employeurs ne trouvent pas de solutions à leurs problèmes. Mais on peut dire que la majeure partie de la formation se fait « sur le tas » et que les employeurs ne rencontrent pas de difficultés à ce niveau. On y reviendra. Concernant les solutions adoptées pour faire face aux divers problèmes qui se présentent, on peut dire, qu'en règle générale, les employeurs n'en ont pas vraiment. Ils bricolent leur quotidien en trouvant des solutions qui sont comme des rustines sur des chambres-à-air ou en prenant sur eux. Mais tous n'ont pas à faire face à des difficultés ni aux mêmes difficultés.

On peut donc dresser le schéma suivant sur base de quatre variables importantes venant influencer sur les différents indicateurs³⁶ :

³⁶ Nous excluons de la schématisation la variable géographique afin de ne pas entrer dans un tableau à six axes dont la représentation serait tridimensionnelle mais nous gardons à l'esprit son impact sur certaines variables



On voit donc que les exigences au niveau du savoir-être sont d'autant plus importantes que la taille de l'entreprise est petite et que le niveau de qualification demandé est bas. Par ailleurs, si les employeurs mettent l'accent sur ces exigences c'est également parce qu'ils ne voient pas leurs attentes comblées.

Les exigences en matière de compétences techniques sont d'autant plus élevées que la taille de l'entreprise est élevée et que le niveau de qualification demandé est grand.

Les attentes en termes de connaissance des langues se retrouvent également dans la même distribution que les compétences techniques. On peut même dire que souvent un profil est rejeté parce que les connaissances en langues sont insuffisantes alors que les attentes en termes de qualification s'en trouvent comblées. Le facteur géographique de l'entreprise est ici important de même que la géographie de la clientèle. Plus l'entreprise entretient des rapports avec la Région flamande, la région bruxelloise et/ou l'étranger et plus celle-ci est également proche du Brabant flamand et/ou de Bruxelles plus les exigences en langues sont élevées.

En ce qui concerne la formation c'est différent. Les grandes entreprises y ont recours quelque soit le niveau de qualification de leurs employés. Mais elles l'utilisent plus pour les qualifications élevées. Les PME et TPE n'y ont recours que pour les qualifications élevées sauf formations obligatoires dispensées bien souvent par la fédération à laquelle elles appartiennent. Pour la plupart des cas, on voit que les faibles qualifications se forment sur le tas via un écolage avec un collègue plus expérimenté.

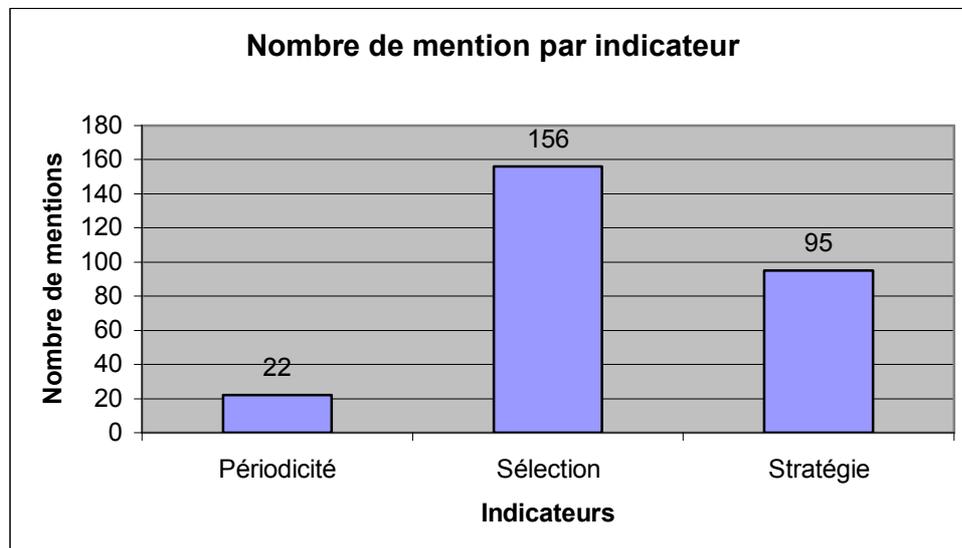
Les solutions ne sont pas reprises dans ce schéma parce que bien souvent ça varie fortement d'une entreprise à l'autre. Néanmoins, on peut retenir quatre cas : l'entreprise qui n'a aucune solution à ses problèmes et qui subi (c'est souvent le cas des petites et moyennes entreprises), l'entreprise qui engage des employés n'ayant pas le profil voulu dans le but

La main-d'œuvre peu qualifiée au secours du commerce de gros en Brabant wallon ?

qu'il s'adapte (également le cas chez des petites et moyennes entreprises), l'entreprise qui débauche chez les concurrents pour trouver le profil voulu (n'importe quelle entreprise toutes tailles confondues) et l'entreprise qui n'a pas de problème donc pas besoin de solution.

Deuxième thème (Processus de recrutement)

- Périodicité 22 mentions
- Sélection 156 mentions
- Stratégie 95 mentions

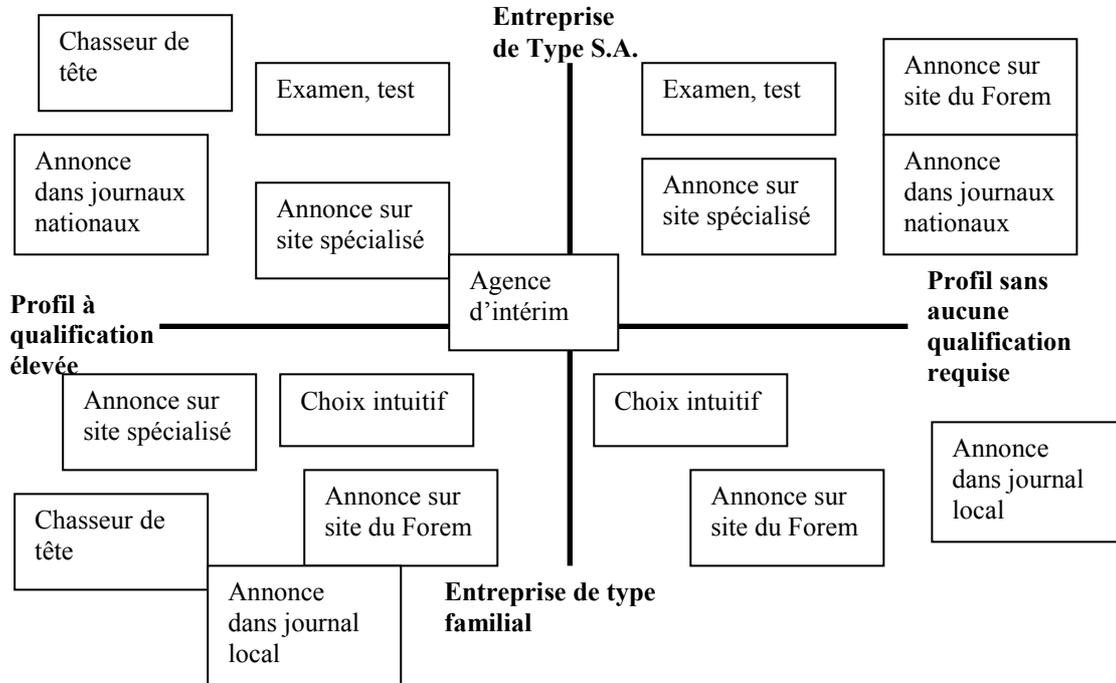


L'indicateur de périodicité est bien moins mentionné que les deux autres. La raison la plus évidente est que les entreprises, quelle que soit leur taille, n'ont pas pu fournir d'informations précises sur leur motivation de recrutement. Bien souvent ce recrutement est ponctuel ou répond à un départ d'un employé comme à un accroissement temporaire ou non du travail.

L'indicateur de sélection est celui qui récolte le plus de mention. A ce niveau c'est assez normal étant donné que chacune des entreprises possède si on peut dire son propre mode de recrutement. On observe évidemment des différences en fonction de la taille de l'entreprise mais ce n'est pas vraiment significatif. Certaines entreprises, même de grande taille, peuvent avoir une structure de type familial et ne pas posséder de personne affectée au RH. D'autres entreprises peuvent avoir une structure de type S.A. ou autre et, malgré leur taille modeste posséder un DRH. La présence d'une personne affectée principalement à la gestion du personnel et du recrutement influe fortement sur celui-ci. On verra donc que les entreprises qui possèdent cette personne ont plus facilement recours à des tests et examens pour sélectionner les candidats potentiels pour un profil. Les autres fonctionnent plus à l'intuitif. Dans les deux cas, cependant, le recrutement reste fortement influencé par le subjectif et, notamment, le savoir-être.

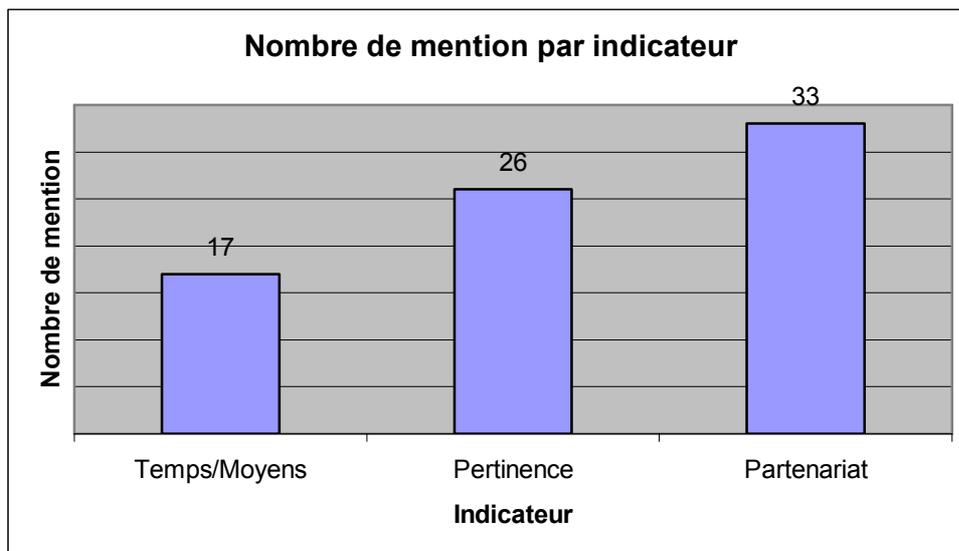
L'indicateur de stratégie est également fortement mentionné et cela tient au fait que les canaux de diffusion comme le mode de sélection sont étroitement liés. On observe là une réelle différence entre les entreprises non plus en fonction de leur taille mais bien en fonction de leur structure. Les entreprises de type familial ont plus facilement recours au FOREM pour diffuser leurs annonces et à la presse locale. Les entreprises de type S.A. ont recours au site internet comme Stepstone ou autre et aux journaux comme Le Soir ou De Standaard. Les deux types d'entreprises ont recours aux agences d'intérim exception faite des très petites entreprises. Les chasseurs de tête sont utilisés par les deux types d'entreprises pour ce qui concerne les profils élevés.

On peut donc dresser le schéma suivant sur base de quatre variables importantes venant influencer sur les différents indicateurs³⁷ :



Troisième thème (Rapport à la formation)

- Temps/Moyens 17 mentions
- Pertinence 26 mentions
- Partenariat 33 mentions



³⁷ La taille des entreprises à été ici exclue et on a préféré utiliser la structure des entreprises

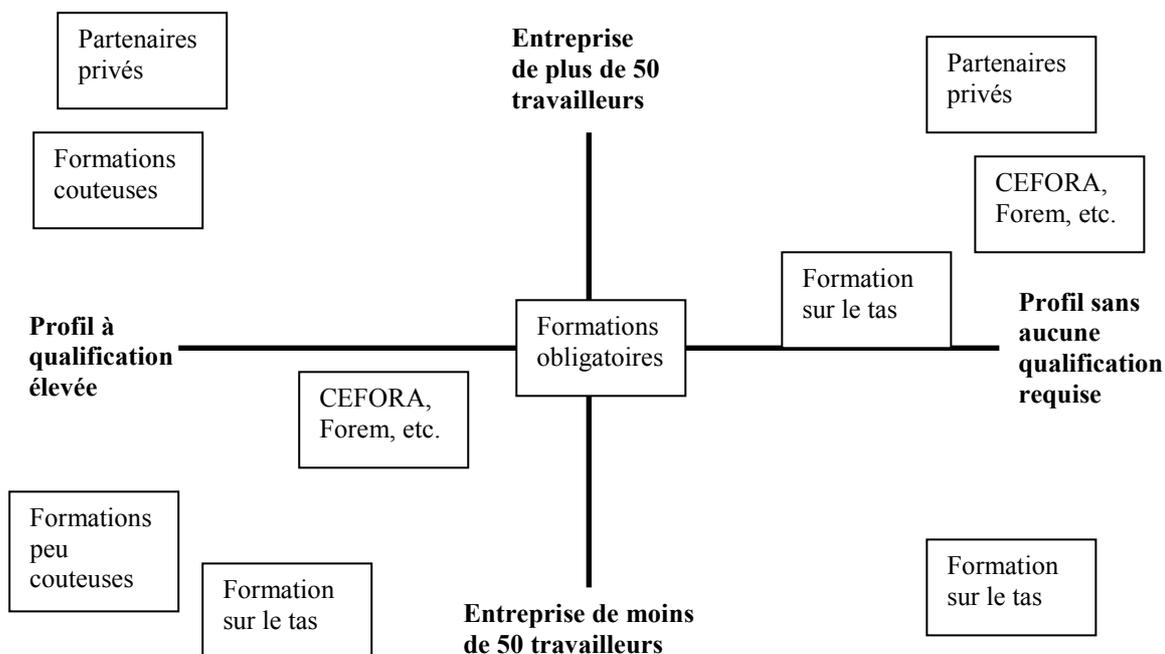
Dans ce thème, les trois indicateurs ne sont pas éloignés de manière significative en termes de mention. La raison principale est que les employeurs se sont fort peu étendus sur ce thème dans la mesure où l'essentiel de la formation se fait sur le tas. Ils ne voyaient donc pas l'intérêt de s'étendre là-dessus.

Si l'on prend l'indicateur de temps et de moyens on voit bien qu'il est le moins mentionné. Il n'y a pas de temps précis ou de moyens précis alloués à la formation. Cela varie d'un employeur à l'autre sans aucun critère apparent venant faire fluctuer cela. On notera cependant que les entreprises qui connaissent une croissance acceptent plus facilement que leurs employés suivent des formations

L'indicateur de pertinence arrive ensuite. Il ne nous éclaire pas davantage sur ce qui motive l'entrée en formation ou non. Exception faite des formations qui sont obligatoires. Il semble que, en dehors de ce caractère coercitif de la formation, ce soit le coût de celle-ci qui prédomine. Par ailleurs, dans de nombreux cas, l'employeur méconnaît fortement les dispositifs publics lui permettant de former son personnel. Ce qu'on voit tout de même apparaître c'est que les employés à qualification plus élevée ont plus facilement accès aux formations.

Concernant les partenariats, on peut faire une distinction suivant la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises ont des partenaires de formations privés qui peuvent être également des partenaires commerciaux. Les petites et moyennes entreprises ont des partenaires de formation plus accessibles (CEFORA, FOREM Formation, etc.).

On peut donc dresser le schéma suivant sur base de quatre variables importantes venant influencer sur les différents indicateurs :



4. Recherche systématique des mots associés avec les mots reclassés

Nous allons, dans cette phase, tenter de donner un sens aux indicateurs par le biais de mots qui leurs sont associés. Nous allons les étayer et essayer de leur faire prendre forme concrète.

Premier thème (Difficultés)

Le savoir-être, on l'a vu, prend différentes formes selon l'entreprise interrogée. Dans cet indicateur ont été regroupés toute une série de caractéristiques, de comportements, qui relèvent beaucoup plus de dispositions de classe ou de représentations d'une classe vis-à-vis d'une autre que de caractéristiques objectives mesurables. On verra donc que le mode vestimentaire est une caractéristique importante selon qu'on se trouve dans des entreprises proches du secteur de l'Horeca ou dans des fonctions où la relation avec le client est fréquente. Mais cette caractéristique semble poser plus problème lorsqu'elle est exigée pour des fonctions à niveau de qualification bas. Cela ne veut pas dire que les personnes peu qualifiées ne savent pas s'habiller. Mais il y a une perception de ce qu'est une bonne présentation qui diffère visiblement selon le niveau d'instruction et le niveau d'appartenance sociale. Cette caractéristique du savoir-être est celle où on peut avoir beaucoup de prise dans la mesure où il existe des services, au FOREM ou ailleurs, d'encadrement des demandeurs d'emploi qui peuvent sensibiliser les personnes sur cette problématique. Cela constitue cependant une forme de discrimination à l'emploi par manque d'objectivation du concept.

Dans un autre domaine, on peut regrouper des caractéristiques comme la polyvalence, la motivation, l'envie d'apprendre ou de travailler qui sont toutes impossible à mesurer. Si l'on prend la polyvalence on voit qu'il s'agit d'une caractéristique qui est, bien souvent, le propre des niveaux de qualification suffisamment élevés que pour avoir appris à s'adapter à diverses situations tout en continuant à s'instruire. Les exigences patronales sont telles aujourd'hui que, dans ce secteur en tout cas, on attend des personnes les moins qualifiées qu'elles possèdent des traits de personnalité qui relèvent bien souvent de processus de socialisation entamés dans les filières du secondaire préparant aux études supérieures, acquis à la fin de ces mêmes études par l'obtention d'un diplôme de bachelier, de maître ou d'ingénieur, et jamais terminés car toujours en apprentissage. Ce mode de comportement n'est pas un donné et n'est que très rarement inculqué et intériorisé, par le mode de l'implicite, dans les filières du technique et du professionnel. Alors que penser de ceux qui ont eu une scolarité chaotique, chahutée et perturbée ? Ils en sont totalement dépourvus.

Concernant l'envie de travailler, on peut réellement s'interroger sur la notion. On travaille avant tout pour un salaire, pour pouvoir subsister. Le goût du travail et du travail bien fait ne se retrouve que dans certains cas de figure : l'artisan ayant prise sur l'ensemble du processus de production de son œuvre ou l'employé exerçant un métier qui le passionne. Entre ces deux extrêmes la notion de désir du travail peut être opaque. La question qui vient à l'esprit est celle-là : comment peut-on éprouver une réelle envie d'exercer un emploi dans lequel on ne s'épanouit pas car, bien souvent, il ne correspond pas aux aspirations du travailleur ?³⁸

³⁸ A ce sujet, voir S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, PUF, 2000.

Les catégories qui renvoient à l'indicateur de compétences techniques peuvent être, quant à elles, de deux ordres : du niveau de la qualification du travailleur ou du niveau de la maîtrise technique de la fonction à occuper. Pour certaines fonctions précises comme menuisier, ingénieur, informaticien, les compétences techniques exigées ou mentionnées sont celles qui renvoient inévitablement à l'éducation reçue pour un niveau de qualification précis. Dans les autres cas, lorsqu'il s'agit d'occuper une fonction pour laquelle aucune qualification n'est requise, les attentes en matière de compétences techniques se réfèrent plus à la description des tâches qui doivent être réalisées. Il n'est pas nécessaire de s'attarder là-dessus plus longuement.

En abordant le lien entre catégories répertoriées et indicateur de compétence linguistique, on observe, comme cela a été cité précédemment, que les exigences en la matière se situent presque systématiquement dans des postes à qualification élevée. Il ne s'agit pas toujours d'un bilinguisme français-néerlandais ou français-anglais mais parfois d'un trilinguisme français-anglais-allemand, français-néerlandais-anglais ou français-néerlandais-italien. Quoiqu'il en soit, les employeurs ont tous mentionné qu'ils éprouvent des difficultés à trouver des candidats francophones bilingues ou multilingues. Face à ce problème nous sommes face à une impasse. Le système d'enseignement actuel ne favorise pas l'apprentissage de plusieurs langues et les formations ne permettent pas une maîtrise de la langue telle qu'exigée par bon nombre d'employeurs. Si la pratique d'une langue renforce toujours sa maîtrise, il serait utile qu'un employeur engage un candidat possédant des compétences inférieures à ses attentes avec pour objectif de les accroître. Mais le problème vient du fait que les employeurs veulent engager des personnes qui soient au préalable bilingues ou multilingues.

En nous penchant sur le dernier des indicateurs les plus importants de ce thème, celui du poste de travail, on s'aperçoit que les difficultés mentionnées varient en fonction de la qualification. Sans trop s'étendre sur le sujet, on voit que, pour des fonctions élevées, les difficultés peuvent être au niveau des horaires, flexibles ou irréguliers, et au niveau des salaires souvent jugés insuffisants en rapport aux tâches effectuées. Pour les fonctions n'exigeant aucune qualification, les difficultés liées à cet indicateur renvoient également aux horaires, flexibles également, et aux salaires, pas souvent attractifs en raison des pièges à l'emploi qui rendent le chômage plus attrayant (bien que l'on puisse se demander si ce sont les salaires qui ne sont pas attrayants ou bien le coût de la vie qui est trop élevé), mais aussi à la pénibilité des tâches (travail en extérieur et dans le froid, tâches physiques, etc.).

Comme énoncé plus haut, l'indicateur de formation renvoie lui au caractère permanent d'un apprentissage qui se fait « sur le tas ». Les formations en extérieur ne constituant qu'un aspect minoritaire de l'apprentissage et se réalisant, différemment d'une entreprise à l'autre, soit en externe via le privé ou le public soit en interne via des partenaires commerciaux venant présenter tous les aspects de leur produit.

On ne s'attardera pas sur l'indicateur de solution dans la mesure où l'on a déjà vu que les pratiques des entreprises pour résoudre leur difficulté relèvent plus d'un bricolage, d'une forme de débrouillardise qui consiste à « faire avec », « répartir les tâches sur les autres employés » ou encore à « le faire soi-même ».

Deuxième thème (Processus de recrutement)

Ce qui se dégage de l'ensemble des entretiens nous montre qu'il n'y a pas de logique, à proprement parler, du recrutement. Les entreprises ne peuvent prédire quand elles engageront et il n'y a pas de logique structurelle d'engagement. On se situe dans le ponctuel et ça se comprend. La plupart des entreprises du secteur sont établies mais en mutation, constamment soumises à des pressions provenant du fait que le secteur est en crise ou en passe de l'être notamment par l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans les stratégies de vente. Le secteur est donc en phase d'adaptation. Les engagements sont donc ponctuels, dictés par une logique mercantile et capitaliste. On engage pour « améliorer le rendement de l'entreprise », parce que l'entreprise « s'accroît », que la part de marché « augmente ». Mais on engage également pour « remplacer des départs ». On trouve aussi, quoique très rarement, des entreprises qui engagent en fonction de saisons où la charge de travail est plus élevée.

Cette stratégie se répercute en partie sur la façon de recruter. En effet, l'indicateur de sélection nous montre que les entreprises n'ont pas pris la peine de mettre au point des méthodes objectives de recrutement. Bien souvent elles n'en ont ni les moyens ni le temps nécessaire. Elles procèdent donc de manière subjective en filtrant les CV. Quand on n'exige pas de qualification, on cherche des critères comme « le nombre de poste effectué dans l'année ». Ces critères pénalisent fortement les personnes éloignées de l'emploi qui passent souvent d'un emploi précaire à l'autre dans le but de se réinsérer. Or c'est justement ce genre de personnes que les employeurs veulent éviter d'engager car ils les assimilent à des personnes instables ne voulant pas s'intégrer et refusant de faire carrière chez eux. Il serait souhaitable de changer l'image de la personne éloignée de l'emploi vis-à-vis des employeurs du secteur. Après l'examen des CV, les candidats restant sont souvent rencontrés par l'employeur lui-même qui jugera, de manière intuitive, les capacités des candidats. Il y a bien évidemment des entreprises qui s'en remettent aux agences d'intérim et, très rarement, au FOREM. A ce niveau, une meilleure publicité des différents dispositifs d'aide au recrutement vis-à-vis des employeurs du secteur ne serait pas du luxe. Enfin, pour certains postes exigeant une expérience certaine ou, à tout le moins, des qualifications précises, une partie des employeurs du secteur s'en remet à des chasseurs de tête.

Ces pratiques se retrouvent donc dans l'indicateur de stratégie et dans les canaux de diffusion utilisés pour faire circuler les offres d'emploi. En général, on observe que les entreprises de plus de cinquante travailleurs diffusent leurs offres par le biais de journaux comme « Le Soir » ou « De Standaard » ou des sites spécialisés comme « Stepstone », « Jobpilot » ou « Références ». Ces mêmes entreprises ont également recours, comme les autres d'ailleurs, aux agences d'intérim ou aux agences de recrutement. Les entreprises de moins de cinquante travailleurs privilégient les journaux locaux comme le « Vlan » même si elles utilisent, dans une moindre mesure, « Le Soir » et elles sont les plus nombreuses à avoir recours au FOREM et à son outil Hotjob.

Troisième thème (Rapport à la formation)

Parmi les catégories associées à des indicateurs, on en trouve très peu se référant à l'indicateur de Temps et de Moyens. Les employeurs ne se sont pas attardés sur ces aspects là de la formation. L'exception étant que l'apprentissage se fait, dans ce secteur, en majeure partie sur le tas et en continu. On ne nous dit rien sur le temps consacré à la formation qui se fait en dehors de la réalisation quotidienne des tâches de travail sinon qu'elle est « rare », « inexistante » ou encore « exceptionnelle ». Cependant, un nombre restreint d'entreprise

déclare octroyer des périodes de formations à ses employés. Mais ils ne savent pas chiffrer ce temps dans la mesure où ils font ça à la carte lorsqu'ils reçoivent les catalogues en provenance des opérateurs de formation.

Ils ne se sont pas non plus étendus sur la pertinence et sur ce qui motive les formations. On sait que celles-ci ont lieu si elles sont « obligatoires », « nécessaires » ou encore « utiles » et « en rapport avec le boulot ».

Pour ce qui relève des partenaires de formation, on a déjà vu que ceux-ci varient en fonction non pas de la taille de l'entreprise mais de sa structure soit de type familial soit de type S.A. Le premier type a recours aux opérateurs de formation dit publics comme le CEFORA et le second utilise des partenaires privés qui sont bien souvent en lien commercial avec lui. Les deux types d'entreprises ont également recours à leur fédération patronale lorsqu'il s'agit de dispenser des formations obligatoires.

5. Qualifications des contenus

Il est difficile ici de dégager une logique reflétant l'ensemble des comportements des différentes entreprises interrogées et ce n'est pas le but de la démarche. Il faut, à tout le moins, tenter de dégager un schéma de fonctionnement qui rende compte de la réalité du secteur du commerce de gros en Brabant wallon sans toutefois l'épuiser dans sa totalité.

On peut donc dire, en ne restant que dans la stricte analyse, que le thème le plus abordé par les employeurs est celui des difficultés car il couvre des sujets qui leur importent et qui se réfèrent aux compétences qu'ils exigent et attendent de candidats potentiels ou futurs.

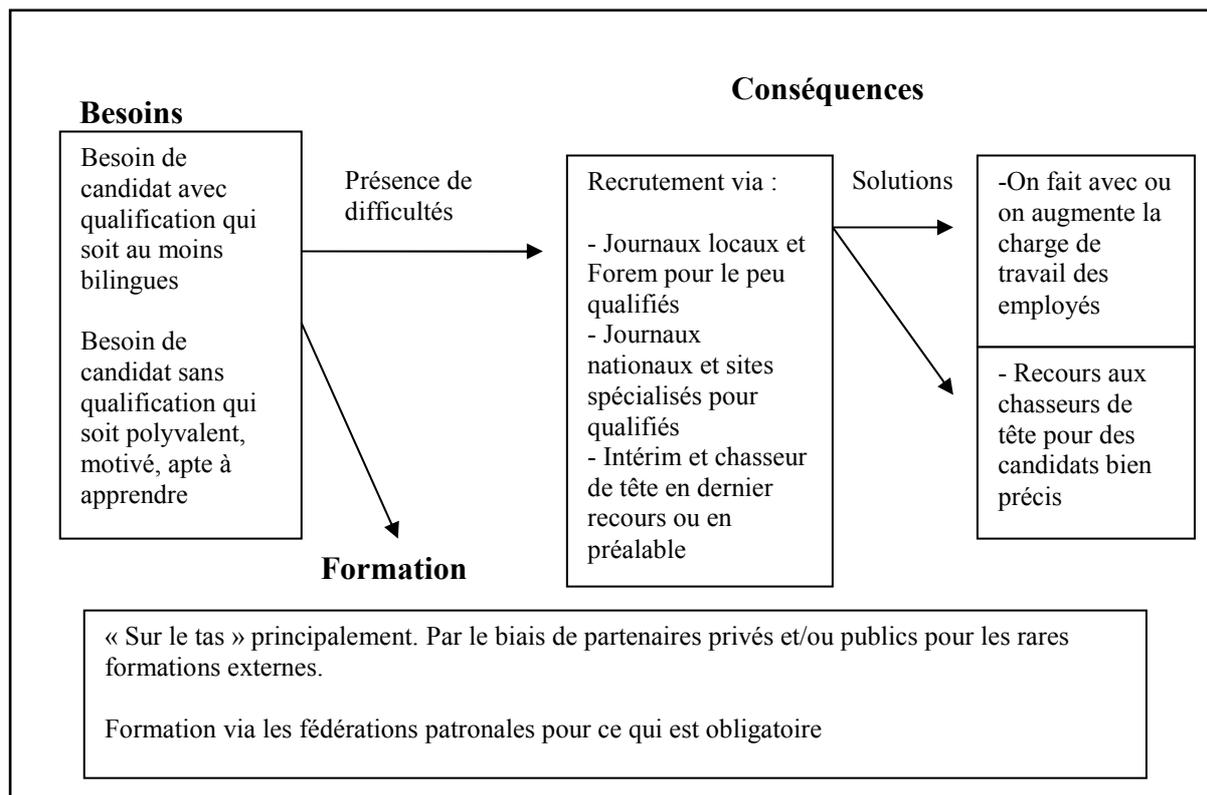
A ce niveau ils mettent l'accent sur le savoir-être et cela pour deux raisons semblables et différentes à mon sens. La première est que lorsqu'ils n'exigent aucune qualification ou aptitude technique pour exercer un poste au sein de leur entreprise, ils ont besoin d'objectiver des attitudes qui reflètent ce qu'on peut appeler leur idéal de l'employé ou du demandeur d'emploi et qu'ils puisent dans leurs représentations sociales. La seconde et qui rejoint la première tient du même principe mais est atténuée par la prédominance de la qualification ou de l'aptitude technique qui est recherchée.

Cette projection se retrouve dès lors dans le processus de recrutement. L'examen des CV et l'entretien avec les demandeurs d'emploi, en l'absence de tous tests qui subit malgré tout une interprétation, se fonde sur des considérations objectives nourries par leurs attentes. Ces mêmes attentes qui se trouvent construites au départ de représentations sociales véhiculant l'idéal-type du candidat postulant.

Les canaux utilisés pour diffuser leurs offres d'emploi ne sont que le reflet de cette pratique. On utilise les journaux locaux pour trouver des gens de la région car une personne est « plus motivée si elle travaille près de chez elle ». On utilise les sites spécialisés car on s'attend à ce que les personnes les plus qualifiées ne passent pas par le FOREM dont certaines entreprises n'ont pas spécialement une image très reluisante. Bref, un panel de pratique qui est le révélateur d'un recrutement très ciblé.

On le ressent tout autant dans la formation. Celle-ci se fait sur le tas et ce même dans les plus grandes entreprises. Certes les fonctions les plus qualifiées sont formées en externe et ou en interne via des partenaires extérieurs. Mais les formations sont rares et les entreprises attendent des individus qu'elles ne devront pas former.

On peut donc tenter d'ébaucher le schéma logico-sémantique suivant :



VI. Discussion

L'analyse des résultats nous permet de mieux comprendre le secteur du commerce de gros, ses besoins de compétences, les difficultés qu'il rencontre pour les combler, le processus de recrutement à l'œuvre dans les entreprises qui en font partie et le rapport avec la formation.

Certaines des hypothèses qui ont été émises par Survey & Action à la suite de l'écosystème sur le commerce et la grande distribution en Région wallonne, réalisé en 2002, se trouvent confirmées. En effet, les entreprises interrogées confirment qu'elles souhaitent engager des personnes qui soient au préalable formées et possédant déjà les compétences requises.

Néanmoins, leurs attentes ne sont que très partiellement rencontrées et elles doivent souvent engager des personnes qu'elles formeront par la suite. Tout comme l'écosystème de 2002, cette enquête confirme que la norme en matière d'apprentissage est la formation sur le tas.

Un des éléments marquants de cette analyse par rapport à celles réalisées précédemment est l'importance que joue l'indicateur de savoir-être dans les exigences des employeurs et lors du processus de recrutement. Cet indicateur joue même un rôle déterminant dans l'engagement d'un candidat dès que les exigences en matière de qualification décroissent. L'analyse des résultats a montré que la prépondérance de cet indicateur peut s'expliquer notamment par le fait, qu'en l'absence de tout critère mesurable pour sélectionner un individu, l'employeur tente d'objectiver d'autres critères éminemment plus subjectifs et sur lesquels il peut faire reposer son choix. C'est un mécanisme bien connu en sociologie. Cependant aucune classification n'est neutre et n'est idéologiquement neutre. L'employeur établit des critères de distinctions sur base de ses propres schèmes de représentations qui sont porteurs du style de toute sa fraction de classe. Il objective donc ses propres critères d'appartenance sociale comme étant des universaux, unique étalon de mesure de ses choix.

Ce n'est pas une pratique consciente, c'est le propre de tout être social que de procéder de la sorte. Mais la majeure partie des candidats, qui postulent pour des postes à faible qualification et/ou des postes où aucune qualification n'est exigée, n'appartiennent pas à la classe sociale ou fraction de classe de l'employeur. Souvent même ils se trouvent aux antipodes de celle-ci. Leurs critères d'appartenance sociale, leurs normes et habitus ne sont pas les mêmes non plus. Dès lors ils se trouvent pénalisés dans la mesure où, dans le jeu de la distinction sociale et culturelle produisant les valeurs de ce qui est bien, de ce qui est attendu en matière d'habillement, d'attitude, ..., ils ne sont pas en position dominante de celui qui édicte les règles. Leur seule chance d'être engagé, à moins d'un improbable inversement dialectique des rapports de force, est de se conformer aux attentes de l'employeur. Le problème est qu'ils ne connaissent pas ces attentes et, même si ils en avaient connaissance, elles ne leur paraîtraient pas pertinentes, pas excluantes, dans la mesure où elles ne sont pas les valeurs normatives de leur fraction de classe. S'ajoutant à cela, le caractère déstructurant socialement et professionnellement de leur parcours de vie vient amplifier la dynamique. En effet, nombre d'entre eux ont connu des décrochages scolaires, pour diverses raisons. Ces décrochages les ont amenés à avoir un parcours d'enseignement très chaotique qui accentue le phénomène.

De plus, nous nous situons dans une société fondée sur une économie capitaliste connaissant, depuis près de trente ans, une nouvelle révolution industrielle basée sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces technologies ont entraîné une mondialisation accrue de la société dans un contexte de non régulation de l'économie. Les régimes économiques des pays occidentaux ont basculé, depuis la fin des trente glorieuses, dans une idéologie néolibérale accentuant ce laisser-faire du marché.

Il en résulte que les exigences des employeurs vis-à-vis des travailleurs, dans un contexte de société de plein chômage (pour paraphraser M. Alaluf), de délocalisation croissante (pour ne citer que ces phénomènes), se sont accrues. Les employeurs ont désormais, à l'égard des demandeurs d'emploi sans qualification, des attentes qui sont celles qu'ils auraient eues jadis à l'égard des candidats les plus qualifiés.

Certes, ces attentes ne sont plus de l'ordre des compétences techniques et linguistiques (sauf pour les emplois qualifiés) mais bien d'ordre social. On va le voir, cela est fondamental. Dans certains cas, même lorsqu'il est question de compétence linguistique, c'est de savoir-être que l'on parle et de compétence sociale. Car ce qui est mis en avant par un employeur comme critère déterminant pour le choix d'un candidat c'est la maîtrise de la langue maternelle à l'oral et à l'écrit. On peut donc alors parler de capital linguistique dans la mesure où un marché linguistique existe avec échange de bien sur ce marché. « Un discours particulier, une manière de parler s'évaluera en fonction du marché linguistique où elle est mise en œuvre³⁹. » [...] « Toute compétence n'a de valeur que pour autant qu'il existe pour elle un marché⁴⁰. »

La maîtrise de la langue, la façon de la parler, de s'exprimer, qui veut bien dire par là d'exprimer soi-même et ce qu'on est pour les autres à travers le langage, n'a de valeur que par rapport à la position sociale de celui qui parle. L'employeur étant en position de force dans le contexte du processus de recrutement, il va juger le candidat à l'aune de ses propres capacités. On fait ce raisonnement pour la compétence sociale de la langue mais on peut faire ce raisonnement pour toute autre compétence. Il y a donc des rapports de force qui font que pour une même compétence tout individu n'est pas égal dans la mesure où ces rapports

³⁹ P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Les Editions de Minuit, Paris, 1984, p.124.

⁴⁰ Ibidem, p.125.

de force vont attribuer des valeurs différentes à ces compétences parce que portées par des individus occupant des positions différentes sur l'échelle relative des positions sociales. Pour toute compétence, il existe donc un aspect social, incorporé et inconscient, qui permet la valorisation de cette compétence. Il y a donc une hiérarchie des compétences et une hiérarchie sociale de ces compétences qui a pour effet que celui qui se situe au plus bas de cette hiérarchie valorise cette compétence d'une manière qui est jugée dépréciative. Ce qui valorise la compétence est un élément qui est extérieure à celle-ci, l'appartenance de classe, et qui est en même temps incorporé en elle, une hexis d'attitudes. Les formations extérieures, l'enseignement, fournissent l'acquisition et la maîtrise d'un savoir-faire reconnu car il est celui qui prédomine socialement et techniquement pour une compétence donnée. L'apprentissage sur le tas n'en est pas moins bon mais produit un savoir-faire spécifique qui n'est pas valorisable partout. « Toute compétence est une compétence sociale ! C'est-à-dire que la reconnaissance de la compétence technique passe d'abord par la reconnaissance sociale de l'aptitude à cette compétence⁴¹. » [...] « La désignation sociale d'une compétence d'un individu augmente sa propension à acquérir d'autres compétences techniques et fonde en retour sa compétence sociale⁴². »

Autrement dit, celui qui est jugé apte pour remplir une tâche ou une fonction l'est avant tout en fonction de critères sociaux ou de savoir-être qui vont légitimer et fonder sa compétence technique. Ces critères sont déterminés par les représentations sociales des employeurs. Ces représentations sociales déterminent pour eux l'idéal-type du candidat qu'ils attendent.

Cette pratique discriminante qui n'a pas lieu que dans le secteur du commerce de gros mais bien dans l'ensemble de la société peut être contrée, à mon sens, de deux façons différentes mais complémentaires. La première est qu'il faut tenter d'augmenter les recrutements par le biais de services RH ou de conseiller RH. On l'a vu lors de cette enquête et il est fort probable que cela se confirme pour les autres secteurs, **là où un délégué RH est présent pour s'assurer des recrutements, des examens ont lieu afin de standardiser celui-ci.** Ce n'est évidemment pas suffisant. Mais on peut suggérer **qu'il est souhaitable de sensibiliser les personnes RH à ce mécanisme de discrimination** et de faire en sorte qu'ils aient plus d'importance lors des recrutements. C'est certainement un idéal sans doute irréalisable aujourd'hui. Mais des pratiques de sensibilisations peuvent être réalisées afin de tenter d'atténuer le phénomène. La seconde relève également de la sensibilisation. **Il convient de sensibiliser les employeurs et de déconstruire leur idéal-type du candidat.** Il est nécessaire, parfois, qu'ils revoient leurs exigences sensiblement à la baisse pour un poste et un salaire déterminé. Il faut également combattre leurs préjugés à l'égard de certains publics. Parallèlement à cela, **il faut sensibiliser les demandeurs d'emploi et les aider à intégrer des schèmes cognitifs qui soient plus proches de ce qui est attendu** afin de réunir demandeur d'emploi et employeur autour d'un compromis sur ce que serait le savoir-être acceptable pour l'un comme pour l'autre dans le cadre d'une intégration normative.

Léonard et Spineux disent d'ailleurs, au sujet du savoir-être, que « la formation liée à la discipline, la politesse ou la ponctualité, par exemple, devrait avoir été assurée à l'extérieur avant que le stagiaire [ou le demandeur d'emploi] ne débute son stage [ou son emploi]⁴³. »

⁴¹ P. Bourdieu, op. cit., p.240.

⁴² Ibidem.

⁴³ E. Léonard, A. Spineux, *Analyse et synthèse d'une brève enquête en entreprises pour la Commission Emploi-Formation-Enseignement pour le Brabant wallon*, Institut d'administration et de gestion, Université Catholique de Louvain, Novembre 1997, p.6.

Ce qui relève de la compétence sociale est, du point de vue des entreprises, une compétence considérée comme allant de soi. Les traits d'attitudes sociales, de compétences sociales renvoient à l'idée d'un ethos de classe, d'une aptitude sociale propre à certaines classes légitimée comme allant de soi car représentant l'aptitude sociale, l'ethos dominant dans un champ particulier à un moment donné. Les franges de la population ne possédant pas cette aptitude sont donc exclues ou s'auto-exclues du processus de recrutement. Il y a donc **une nécessité de former une partie des travailleurs aux attitudes à adopter** afin de les réinsérer dans le marché du travail. Ce phénomène n'en reste pas moins une forme de discrimination sociale à l'embauche, une inégalité sociale face à l'emploi liée à un différentiel de capital culturel.

Cette démonstration, faite ici pour l'aptitude sociale au langage ou le mode vestimentaire, vaut pour l'ensemble des compétences relevant du savoir-être, comme la polyvalence ou encore « l'envie d'apprendre », mais également pour toute compétence qu'elle soit technique ou autre. Dès qu'il y a mesure d'une compétence ou d'une aptitude, il y a une reconnaissance sociale de celle-ci venant dès lors légitimer celui qui la possède. Evidemment, les titres de qualifications viennent amoindrir cet effet. Il n'en reste pas moins que l'engagement, même d'individu qualifié, se fonde, bien souvent, sur l'expérience du candidat et, lors de l'entretien, ce qui fait la différence (la distinction pour reprendre Bourdieu), c'est la capacité du candidat à valoriser socialement son expérience, sa compétence, par le biais de son ethos de classe qui trouvera écho ou non auprès des interlocuteurs qui le juge, le juge et l'évalue.

Mais si ce mécanisme classificatoire, distinctif et excluant est inhérent à nos sociétés, pourquoi, me direz-vous, ce problème semble-t-il ne se poser que très récemment ?

Il fallait encore qu'il soit identifié. Emile Durkheim, au début du vingtième siècle, en dressait déjà le contour lorsqu'il insistait sur la nécessité d'une intégration normative des individus au sein de la société par le biais de mécanismes étatiques. Cela afin d'éviter l'anomie (l'absence de norme ou son estompement) au sein d'une société. Dès les années 60, ce phénomène commençait à être décrit et dénoncé par des théoriciens marxistes ou marxistes qui échaufaudaient les théories des rapports sociaux et du changement social.

Il est important de s'arrêter aux années 60. A cette époque nous connaissons la période, exceptionnelle, de plein emploi. Le chômage est frictionnel et les individus qui le connaissent se retrouvent très vite sur le marché de l'emploi. A cette époque, l'intégration normative est maximale car les individus connaissent, pour la majeure partie d'entre eux, des trajectoires de vie similaires fondées sur le travail. Le travail est facteur d'intégration et les normes qu'il véhicule sont incorporées.

La fin du plein emploi va arriver à la fin des années 70 et à la suite des grands chocs pétroliers. Mais l'estompement de la norme liée au travail ne va pas arriver soudainement. Elle va se détricoter progressivement. Il faudra attendre les grands licenciements massifs des secteurs de l'industrie lourde qui surviendront dans les années 80. A ce moment là, la société de plein chômage se constitue. Une part de plus en plus grande de la population n'aboutit plus directement sur le marché de l'emploi et n'incorpore donc plus des valeurs qui étaient portées par des mouvements organisés tel que le mouvement ouvrier.

Dans ce contexte, les valeurs véhiculées par le patronat ne vont plus trouver de contrepoids et tenir lieu, progressivement, d'universaux sur le marché du travail. Les individus connaissant un chômage de trop longue durée vont développer des socialisations différentes

et vont constituer leurs valeurs comme universaux au sein de leurs microcosmes et sociotopes.

On voit donc que l'affaiblissement, en terme de pouvoir symbolique et non pas en terme de diminution des affiliés, des mouvements syndicaux ou des mouvements porteurs d'une fraction de classe ainsi que la constitution progressive d'une société de plein chômage ne facilitant plus l'intégration normative de tous les individus constituent deux éléments majeurs à ce phénomène d'exclusion.

Il n'est actuellement pas aisé d'y remédier et l'on peut, à tout le moins, agir pour atténuer ses effets.

Une réelle idéologie de vision de la société, fondée sur des valeurs de solidarité et d'intégration, **doit dans un premier temps voir le jour**. Ces actions incombent aux structures partisans, au monde politique ainsi qu'aux associations citoyennes. Le rôle et les moyens d'actions du CSEF à cet effet restent à déterminer. On peut toutefois supposer qu'**il peut interpeller le monde politique et mener des actions de sensibilisations en concertations avec les différents acteurs de l'emploi et du travail**.

Ce phénomène discriminant touche l'ensemble des champs de la société et il importe donc de mener des actions en partenariat avec les différents organismes de l'insertion socioprofessionnelle, de la formation mais aussi de l'intégration sociale et culturelle. En effet, de nombreuses études font état actuellement de l'importance d'une approche globale du phénomène pour créer une réelle dynamique d'intégration et d'insertion. **Le CSEF peut mettre en place des colloques ou des journées de réflexions sur ces thèmes**. Il jouerait là un rôle d'intermédiaire entre le monde de l'emploi, de la formation, de l'intégration sociale, des associations culturelles, etc. Le but de ces initiatives serait de décloisonner les activités d'associations œuvrant pour trouver des solutions à un problème dont les aspects sont pluridimensionnels.

Ces pistes d'actions sont semble-t-il les premières démarches que le CSEF peut entreprendre à cet effet. Il va sans dire que des actions de ce type se situant à l'échelle de tous les CSEF auraient un poids plus important.

La formation est un aspect non négligeable de cette analyse de contenu. On y voit, comme cela a été montré dans des études précédentes, que celle-ci se fait principalement sur le tas et que les employeurs essaient d'avoir très peu recours à la formation en externe. Sans évidemment généraliser ce constat – l'analyse montre évidemment des fluctuations en fonctions de plusieurs variables – on voit que les entreprises tentent de gagner du temps et de l'argent en diminuant le nombre de sessions d'apprentissage externe.

Elles souhaitent bien évidemment que les employés potentiels soient formés au préalable dans certaines matières. Bien que pour les tâches les plus spécifiques, elles privilégient la formation sur le tas qui leur garantit l'incorporation d'une méthode de travail qui leur est propre. Cette revendication de la formation au préalable est tenable de leur point de vue. Mais du point de vue du demandeur d'emploi c'est une grosse difficulté.

Demandeur d'emploi et employeur ont, à l'égard des formations, le même problème : le temps et l'argent. Le problème de l'argent peut être résolu notamment par la gratuité de certaines formations. Pour régler le problème de temps perdu, l'employeur, dans le secteur

du commerce de gros, a davantage recours à la formation sur le tas. Le demandeur d'emploi n'a pas cette chance.

Si le temps consacré à la formation est pure perte pour l'employeur qui ne peut rentabiliser de ce fait un employé qu'il estime déjà payer beaucoup trop cher, le temps est abîmé vers l'enfer pour le demandeur d'emploi. Le temps qui passe, sans apporter d'emploi stable, accroît davantage sa désinsertion du monde du travail et du monde social, déstructurant plus encore le lien social qui le rattache à une communauté d'individus ayant en commun d'être apte à consommer dans un monde où c'est devenu la valeur prépondérante. La formation ne lui procure pas un emploi et lui fait donc perdre un temps précieux qui le précarise encore plus. Du point de vue du demandeur d'emploi, la formation efficace doit se réaliser après l'engagement.

Comment alors concilier ces approches antagonistes ?

Il faut promouvoir des formations, qui pour être efficaces, ont lieu au préalable de l'embauche, en partenariat avec l'employeur, et surtout qui soient moins espacées dans le temps, plus intensives, plus exigeantes à l'égard du formé car l'attente implicite de celui-ci est tout aussi énorme : lui donner la clef qui conduit à l'insertion et à l'intégration tant convoitée. Mais elles se doivent également d'être créatrices d'une dynamique propre et interactive, procurant au formé le sentiment d'une participation qui a son importance et exigeant de lui des devoirs, feedback agissant comme indicateur de la bonne réalisation de la formation. Car un bon formateur comme un bon professeur est celui qui a procuré à sa classe une confiance en soi lui permettant d'user d'un savoir reconnu comme tel et ce de manière autonome.

En France, de nombreux rapports ont montré que la formation des jeunes ne mène pas à l'emploi. Il faut des stages en entreprises à l'image de ce que font notamment les CEFA. L'estime de soi des individus connaissant des situations déstructurantes ne se trouvera rehaussée, dans le domaine de l'apprentissage, que si elle débouche véritablement sur un engagement ou sur une situation d'insertion ou d'intégration socioprofessionnelle correspondant aux attentes qui étaient celles de la personne avant de débiter sa formation.

Dans un système économique, le capitalisme, où la logique est la création de richesse dans un contexte de rentabilité accrue et de productivité intense, la rareté est ce qui fonde le bien. Les employeurs ne tiennent pas un autre discours lorsqu'ils disent qu'ils veulent des employés étant formés au préalable. Ils ont besoin de la plus-value que constitue la force de travail, aujourd'hui on parlerait d'une force de travail compétente et qualifiée, pour augmenter leur profit. Pourtant, ce genre de discours datant du dix-neuvième siècle fut contesté par tout le mouvement ouvrier et syndicaliste durant le vingtième siècle.

Certes on a connu la fin tragique des trente glorieuses. Mais elle a permis le retour en force d'une idéologie libérale qui a détricoté la plupart des acquis sociaux chèrement gagnés. Depuis la crise pétrolière de 1974, il s'est créé, petit à petit, selon ce credo de la rareté qui fonde la valeur d'un bien, une société de plein chômage raréfiant le travail pour en accroître la valeur auprès de celui qui le possède et obligeant tout demandeur d'emploi à acquérir des compétences afin d'obtenir ce travail pour lequel il est rémunéré par un salaire qui stagne dans une société dont le coût de la vie ne fait que s'accroître⁴⁴. Car la conséquence, d'un

⁴⁴ Voir à ce sujet, P. Defeyt, *Indice des prix, indexation et pouvoir d'achat des ménages à petits revenus*, Institut pour un Développement Durable, Novembre 2007. Selon cette enquête, le pouvoir d'achat des ménages en bas de l'échelle des revenus peut chuter jusqu'à 400 euros sur une base de calcul annuelle.

point de vue économique, d'une société de plein chômage est qu'on accroît la demande de travail en diminuant l'offre de celle-ci ou, si on se place du point de vue du travailleur, on augmente l'offre de compétence, de main-d'œuvre, dans un contexte de demande rare. Cela entraîne une dévaluation des compétences et un nivellement des salaires vers le bas. Les employeurs ont saisi l'opportunité pour augmenter leurs exigences puisqu'ils disposent d'une manne de chômeurs dans laquelle puiser.

Dans ce contexte, les politiques de résorption du chômage sont devenues progressivement des politiques de mises à l'emploi. Les mesures d'insertion puis d'activation se sont faites dans une logique du tout à l'emploi pourvu que ce soit un emploi. L'emploi et les conditions de celui-ci se sont précarisés sans réduire pour autant le chômage. Car le chômage structurel ne s'est pas réduit. Les personnes allant à l'emploi étant bien souvent des personnes qui n'appartenaient pas à la population active (il s'agit notamment des jeunes de moins de vingt-cinq ans sortant de l'école et entrant dans la vie active). Ce qui a permis de réduire le chômage, dans un premier temps et pour les plus âgés, c'est le passage progressif, entre les années quatre-vingt et nonante, des chômeurs de longue durée du statut de demandeur d'emploi à celui de prépensionné et à celui de pensionné. L'allocation est restée, souvent elle s'est amoindrie, mais les chiffres ont baissé. En bas de la pyramide des âges, le passage de l'obligation scolaire jusqu'à l'âge de 18 ans, en 1985, a constitué une autre mesure de diminution des statistiques de chômeurs des plus jeunes.

Il n'en reste pas moins que les mesures de mise à l'emploi, par le biais des politiques d'insertion et d'activation des chômeurs, ont mis les jeunes à l'emploi en les insérant dans des situations précaires avec pour objectif qu'ils finissent par en sortir. De nombreux rapports français et européens en font état aujourd'hui sans s'en émouvoir. « A présent, c'est en préconisant la précarisation de l'emploi et la déstabilisation des chômeurs par les mesures dites d'activation⁴⁵ » que l'on se propose d'assurer ce qu'on appelle le plein emploi et qui est en fait un plein emploi précaire : accroissement du travail intérimaire, du temps partiel (surtout chez les femmes) et des contrats à durée déterminée.

La formation reste toutefois un outil important dans l'insertion et l'intégration des demandeurs d'emploi. Mais, même si on peut suggérer de repenser la formation dans le sens de la formation en alternance, **il faut sensibiliser le monde politique, syndical et patronal afin que les exigences en matière de compétences restent modérées et raisonnables**. Il faut arrêter de se cacher derrière une logique de plus en plus productiviste. Le travail n'est ni une marchandise ni un bien, et par conséquent, sa prétendue « rareté repose sur cette vision d'une denrée solide qui est intenable⁴⁶. »

Aujourd'hui, et depuis plus de vingt ans, on est passé de l'Etat-providence à l'Etat « social actif⁴⁷ ». Avec l'effritement des mouvements d'actions collectives et le déclin progressif des partis socialistes et de gauche en Europe, on est passé progressivement à une individualisation des droits des citoyens. Un individu ne bénéficie plus d'une allocation de chômage parce qu'il est membre à part entière de la classe qui cotise et que de ce fait il est intégré dans ce mécanisme collectif de solidarité qui garantissait à tout individu dépourvu de travail de toucher un revenu lui permettant de subsister. Il fallait juste être disponible à l'emploi pour bénéficier d'un revenu de remplacement. Actuellement, « la perception d'un revenu de remplacement se trouve [systématiquement] subordonnée à l'obligation

⁴⁵ M. Alaluf, *Sociologie du Travail*, PUB, 2003, p.147.

⁴⁶ I. Astier, *Les nouvelles règles du social*, PUF, Le Lien social, 2007, p.183.

⁴⁷ Ibidem.

d'accepter un emploi⁴⁸ ». Il en résulte une contractualisation des allocations sociales donc une individualisation des droits sociaux par un mécanisme de contractualisation différenciée et par l'objectivation de trajectoires de vie différentes. « Suivant les cas, la perception d'un revenu sera conditionnée par l'obligation de participer à des dispositifs individualisés d'accompagnement, ou encore à des dispositifs de formation, se traduisant par la contractualisation de l'aide accordée⁴⁹. »

Les possibilités d'actions d'un CSEF ou des CSEF sur cette problématique sont limitées mais pas inutiles. Par leurs missions d'avis auprès des pouvoirs publics, ils peuvent jouer un rôle important en matière de sensibilisation. Il est à espérer que d'autres suivront leur mouvement. **On peut même suggérer la mise en place d'un colloque ou d'une journée débat sur la thématique.**

VII. Conclusion

Le problème de l'insertion des demandeurs d'emplois peu qualifiés et, par là, éloignés du monde du travail, non pas à cause d'une inadéquation de leur part à ce monde mais bien à la conséquence d'une logique interne d'un système qui est excluante et les rend inadéquats, ne se réduit pas au seul commerce de gros en Brabant wallon. Les difficultés d'insertion mises à jour par cette analyse semblent décrire un phénomène qui est plus général.

Les exigences patronales se sont accrues et ils ont donc de plus en plus de mal à trouver des candidats qui correspondent à leurs nouvelles exigences.

D'autre part, le mode de recrutement est de plus en plus intuitif et subjectif. Il est sans doute faux de penser que ce genre de pratiques ne se limite qu'au seul commerce de gros du Brabant wallon. Il faut toutefois noter que ce mode de fonctionnement est atténué lorsqu'existe une fonction de directeur du personnel ou de conseiller en ressources humaines et que la fonction recherchée exige un titre scolaire ou une expérience professionnelle suffisante dans un domaine de prédilection.

Mais un phénomène demeure et a probablement toujours été présent : il s'agit de l'inégalité d'accès à l'emploi. Dans les années 60, des chercheurs comme P. Bourdieu ou R. Boudon avaient dénoncé les inégalités des chances face à la réussite scolaire. Ils montraient que, dans une société où les valeurs dominantes sont celles de la petite bourgeoisie (aujourd'hui on parle de classe moyenne aisée), les individus des classes populaires étaient pénalisés dans la lutte pour le mérite et l'acquisition des titres scolaires.

C'est un phénomène similaire qui est constaté ici. Outre les qualifications techniques, titres scolaires qui sont d'ailleurs hiérarchisés en fonction des valeurs véhiculées par les individus occupant les positions dominantes dans l'échelle relative des positions sociales, l'accès à l'emploi est régit par une série de normes implicites se traduisant par des schèmes comportementaux attendus.

Chaque individu trahit sa position sociale par ses attitudes, comportement, mode vestimentaire, façon de s'exprimer, vocabulaire choisi, posture corporelle, etc. Un employeur a sa propre représentation, son idéal-type, de l'employé qu'il veut. L'absence de qualification exigée pour un poste donné a pour conséquence que ce qui sera évalué ce sont les aptitudes sociales du

⁴⁸ M. Alaluf, *Sociologie du Travail*, PUB, 2003, p.150.

⁴⁹ Ibidem.

candidat. Mais ce phénomène s'applique également à tout candidat pour n'importe quelle fonction. Les qualifications seront les premières prises en compte. Seulement, à titres scolaires égaux ou équivalents, un employeur optera pour le candidat dont les schèmes comportementaux sont les plus proches socialement des siens, schèmes comportementaux qui ne sont pas universels mais bien le produit d'une appartenance à une catégorie sociale donnée.

Dans ses identités meurtrières, A. Maalouf a écrit « c'est notre regard qui enferme souvent les autres dans leurs plus étroites appartenances, et c'est notre regard aussi qui peut les libérer⁵⁰. » Il convient d'agir aujourd'hui pour lutter contre cette discrimination à l'embauche en commençant par sensibiliser les personnes concernées : employeurs, demandeurs d'emploi, opérateurs de formation, acteur de l'insertion socioprofessionnelle et de l'intégration sociale.

Ces démarches, en partenariat éventuel avec les organismes concernés et intéressés ainsi qu'avec les services concernés du FOREM, permettront d'aider, dans les limites de leurs possibilités d'actions, l'insertion de personnes éloignées de l'emploi au sein d'entreprises du secteur du commerce de gros en Brabant wallon. Ces entreprises pourront leur offrir des emplois stables n'exigeant aucune qualification particulière.

Néanmoins, pour arriver à cet idéal, de nombreux problèmes devront être résolus. La question des nombreux pièges à l'emploi devra être résolue, d'une manière convenable et acceptable pour tous, afin que des candidats puissent se proposer pour occuper une fonction donnée.

Il faudra également que soit définie la notion d'emploi convenable. De nombreux emplois sont souvent occupés par des individus habités par la peur de perdre les allocations de chômage. Cette situation n'est pas concevable dans nos sociétés et le tout à l'emploi n'est pas une solution acceptable. Les contrats précaires que sont l'intérim, le temps partiel, souvent contraint, ne doivent pas constituer la norme contractuelle alors que la référence demeure le contrat à durée indéterminée.

On le voit, la problématique est loin d'être épuisée et le problème ne va pas se résoudre à court terme. Mais les actions qui seront développées doivent l'être dans une perspective à long terme dont l'objectif est la construction d'une société plus juste, plus solidaire où le travail est, encore et toujours, un moyen central d'intégration des individus.

Dans ces conditions, une meilleure adéquation entre la demande de qualifications des employeurs et l'offre de compétences des chercheurs d'emploi est possible.

Cette recherche donne une interprétation d'une réalité sociale qui entraîne une certaine vision et une certaine manière d'agir sur la société. Ce faisant, le chercheur, le sociologue qui produit cette interprétation, se fait idéologue. Nul ne peut échapper à cette règle car chaque production est toujours le fruit d'un individu qui occupe une position donnée au sein de l'espace relatif des positions sociales. Il n'y a donc pas de neutralité pure, d'objectivité pure. Cette recherche s'est notamment inscrite dans une analyse sociologique des rapports sociaux du travail afin d'éclairer les inégalités qui ont cours dans les pratiques sociales en lien avec l'objet d'étude.

⁵⁰ A. Maalouf, *Les identités meurtrières*, Grasset, Février 2001.

VIII. Lexique des abréviations et termes utilisés

- A.N.P.E. : Agence Nationale Pour l'Emploi (Agence française) ;
- C.C.S.R. : Commission Consultative Sous-Régionale du DIISP ;
- C.E.F.A. : Centre d'Education et de Formation en Alternance ;
- C.E.F.O.R.A. : Centre de formation de la CPNAE (Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour Employés) ;
- C.R.H./D.R.H./R.H. : Conseiller Ressources Humaines/Direction des Ressources Humaines/Ressources Humaines ;
- C.S.E.F./C.S.E.F.B.W. : Comité Subrégional de l'Emploi et de la Formation/ C.S.E.F. du Brabant wallon ;
- D.I.I.S.P. : Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelle ;
- N.A.C.E. : Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes ;
- O.N.S.S. : Office National de Sécurité Sociale ;
- P.F.I. : Plan Formation Insertion
- P.M.E./T.P.E. : Petites et Moyennes Entreprises/ Très Petites Entreprises ;
- R.E.M./R.O.M.E. : Référentiel des Emplois et Métiers (Mis au point par L'ANPE)/ Répertoire Opérationnel des Emplois et métiers ;
- S.A. : Société Anonyme ;
- Ethos : Il s'agit d'un ensemble objectivement systématique de dispositions à dimension éthique, de principes pratiques. L'ethos de classe est donc cet ensemble de dispositions, de principes pratiques manifestant l'appartenance sociale d'un agent ;
- Hexis : Ce sont des dispositions corporelles incorporées se traduisant en pratique par des gestes, des postures, des manières de se tenir debout, de marcher, de parler, etc.

IX. Bibliographie

- R. Cherenti, *Analyse 2007 des pièges à l'emploi*, Fédération des CPAS, Octobre 2007.
- E. Léonard, A. Spineux, *Analyse et synthèse d'une brève enquête en entreprises pour la Commission Emploi-Formation-Enseignement pour le Brabant wallon*, Institut d'administration et de gestion, Université Catholique de Louvain, Novembre 1997.
- P. Defeyt, *Indice des prix, indexation et pouvoir d'achat des ménages à petits revenus*, Institut pour un Développement Durable, Novembre 2007.
- S. Paugam, *Le salarié de la précarité*, PUF, 2000.
- A. Maalouf, *Les identités meurtrières*, Grasset, Février 2001.
- Blanchet, A. Gotman, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, Février 2007.
- F. de Singly, *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Armand Colin, Paris, Janvier 2005.
- J.-C. Kaufmann, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien compréhensif*, Sous la direction de F. de Singly, Armand Colin, Paris, Mars 2006.
- *Le Dispositif Intégré d'Insertion Socioprofessionnelles (DIISP) : Signature et accompagnement des contrats crédit-insertion*, Vade-mecum destiné aux opérateurs, brochure réalisée dans le cadre d'un groupe de travail réunissant des représentants des opérateurs et de FOREM Conseil, Le Forem, édit. Respons. : J.-P. Méan, Charleroi, juin 2007.
- I. Astier, *Les nouvelles règles du social*, PUF, Le Lien social, 2007.
- M. Alaluf, *Sociologie du Travail*, PUB, 2003.
- Mission Emplois-Qualifications, Sous la responsabilité de V. Merle, J. Rigaudiat, J.-C. Barbier, *Dictionnaire des emplois/métiers techniques et industriels*, ANPE, Documentation française, 1999.
- C. Javeau, *Les paradoxes de la modernité*, L'interrogation philosophique, PUF, septembre 2007.
- N. Lazzara, *Action autour du secteur de commerce de gros en Brabant Wallon*, Brochure d'information, Le Forem, édit. Respons. : J.-P. Méan, Charleroi, Mai 2007.
- N. Lazzara, *Action « commerce de gros en Brabant wallon » : analyse de l'enquête quantitative*, CSEFBW, Mars 2007.
- P. Bourdieu, *Questions de sociologie*, Les éditions de minuit, Paris, 1984.
- R. Ghiglione, B. Matalon, *Les enquêtes sociologiques : théorie et pratique*, Armand Colin, Collection U, Paris, Janvier 1978.
- R. Quivy, L. Van Campenhoudt, *Manuel de recherché en sciences sociales*, Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 1995.
- R. Mucchielli, *L'analyse de contenu des documents et des communications*, esf Editeur, Collection formation permanente, Issy-les-Moulineaux, Janvier 2006.
- Survey&Action, Institute for consumer research and communication analysis, *Rapport de recherche : Les attitudes et les pratiques à l'égard de la gestion en ressources humaines dans l'écosystème du commerce et de la grande distribution*, Août 2002.

La main-d'œuvre peu qualifiée au secours du commerce de gros en Brabant wallon ?



Comité subrégional de l'Emploi et de la Formation du Brabant wallon (CSEF Bw)

Président : Jean-Marie PAQUAY
Coordinatrice : Catherine Raes
Chargé(e)s de mission : Marjorie Van Caeter, Michelle Marchand, Nathalie Lazzara,
Xavier Lorent (06-12/07)

Rue de Soignies, 7 - 1400 Nivelles
Tél. : 067/28 08 18 - Fax : 067/ 34 79 58
Site internet : www.csefbw.be
E-mail : info@csefbw.be

Avec le soutien de la Région wallonne et du Fonds social européen

