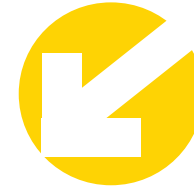




**LES COLLABORATEURS
ÉTRANGERS
DANS LES PME ET ETI
INDUSTRIELLES
FRANÇAISES**
19 JUIN 2023



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est fondamental de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

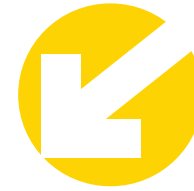
Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr



ÉDITO

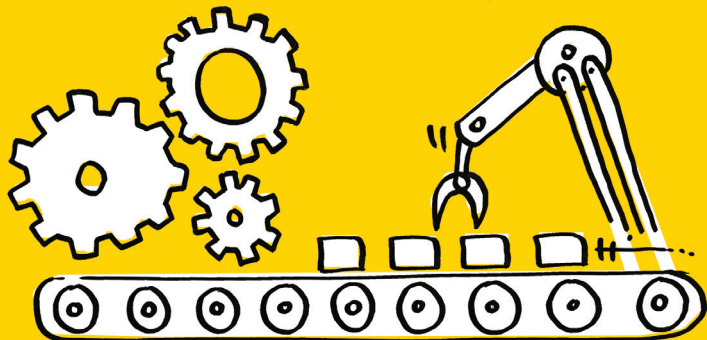
L'industrie est un secteur stratégique qu'il s'agit de préserver et de redévelopper sur l'ensemble du territoire français. Ceci passe notamment par le recrutement de compétences. Il s'agit d'autant plus d'un enjeu majeur que l'industrie rencontre des difficultés de recrutement. Or, concernant l'immigration économique, la France est en retrait par rapport aux autres pays de l'OCDE (cf. p.29) où l'immigration est plus qualifiée, plus diversifiée et moins nombreuse. Alors que par ailleurs, de nombreuses études montrent les bienfaits d'une immigration qualifiée et diversifiée pour l'économie et notamment la croissance de la productivité⁽¹⁾.

À travers cette étude, il s'agit d'explorer ce que les dirigeants de PME et ETI industrielles pensent de l'immigration économique : est-elle perçue comme un levier de développement de l'industrie ? Existe-t-il des freins au recrutement de collaborateurs étrangers ? Ce sujet fait-il partie du quotidien des dirigeants de PME-ETI industrielles ? Est-ce qu'ils en bénéficient ?

⁽¹⁾ Conseil d'Analyse Économique (2021), *L'immigration qualifiée : un visa pour la croissance*. Les notes du Conseil d'Analyse Économique, n° 67, novembre 2021.



" LES COLLABORATEURS ÉTRANGERS DANS LES PME & ETI INDUSTRIELLES FRANÇAISES "



CE QU'IL FAUT RETENIR



1 LES TENSIONS DE RECRUTEMENT DANS L'INDUSTRIE SONT SIX FOIS SUPÉRIEURES À CELLES DE 2015 ET VONT ENCORE S'ACCROÎTRE

Selon la Dares (service statistique du Ministère du Travail), l'industrie, tout comme le secteur du BTP, connaît un niveau de tension de recrutement très nettement supérieur aux autres secteurs d'activité.

Les dirigeants de PME et ETI industrielles ayant répondu à notre enquête connaissent la même situation : 62 % disent rencontrer des difficultés régulières. Parmi eux, 64 % rendent compte de difficultés structurelles antérieures au Covid.

À l'avenir, les tensions seront encore accrues par les évolutions démographiques (plus de départs à la retraite que d'entrées de jeunes sur le marché du travail) et par la dynamique d'emploi des métiers de l'industrie, portée par les besoins sectoriels et la réindustrialisation verte. À horizon 2030, la Dares identifie 49 métiers industriels en déséquilibre sur les 80 métiers recensés.

2 LES PME ET ETI INDUSTRIELLES COMPTENT 6 % DE COLLABORATEURS ÉTRANGERS

Alors que l'industrie connaît des tensions de recrutement proches du BTP, elle recourt moins aux collaborateurs étrangers : elle compte 6 % de collaborateurs étrangers dans ses effectifs, contre 13 % dans la construction, d'après l'Insee. Cela masque une hétérogénéité de pratiques : 49 % des dirigeants industriels ont recruté des collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années, 29 % envisagent de le faire dans les cinq prochaines (54 % ne savent pas) et 32 % estiment qu'il faudrait plus d'immigration professionnelle (38 % ne se prononcent pas).

Le cadre légal autorise le recours aux collaborateurs étrangers non ressortissants de l'Espace économique européen (EEE) pour les métiers en tension, reconnus par la loi, ou si le dirigeant parvient à démontrer des difficultés de recrutement à son échelle.

3 LES DIRIGEANTS INDUSTRIELS RECRUTENT DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS PAR BESOIN

62 % déclarent qu'ils ont recruté un collaborateur étranger parce que le bon profil était disponible au bon moment, et 43 % parce qu'il n'y avait pas de candidat français.

Par ailleurs, la part des collaborateurs étrangers dans les effectifs des PME et ETI industrielles est fortement corrélée à la part des étrangers dans la population régionale. L'Île-de-France est en tête des régions où la part des étrangers sur le territoire et dans les entreprises industrielles est la plus élevée. Les régions PACA et Grand Est arrivent en seconde et troisième positions.

4 TROIS POSTURES PARMIS LES DIRIGEANTS : UNE MAJORITÉ DE PRAGMATIQUES, MAIS AUSSI DES RÉTICENTS ET DES ÉLOIGNÉS

Il y a d'abord ceux qui ne rencontrent pas de difficultés de recrutement régulières et qui n'ont pas recours aux collaborateurs étrangers. Il s'agit des « éloignés », qui représentent 23 % des répondants à notre enquête.

Parmi ceux qui rencontrent des difficultés de recrutement, on distingue les « pragmatiques » (52 %) et les « réticents » (25 %). Les premiers ont recruté des collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années et comptent le faire à l'avenir. Ils sont favorables à plus d'immigration professionnelle. Ils valident les résultats de la recherche académique sur l'apport des collaborateurs étrangers à la création de valeur. Les seconds, les « réticents », ne recourent pas aux collaborateurs étrangers, ne comptent pas le faire à l'avenir et ne sont pas favorables à plus d'immigration professionnelle.

5 UNE MINORITÉ DE DIRIGEANTS MÈNE DES ACTIONS D'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS

60 % des dirigeants considèrent l'intégration des collaborateurs étrangers comme facile alors que seuls 7 % ont mis en place un process d'intégration.

De manière générale, les entreprises formalisent peu les processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, français ou étrangers. Les collaborateurs étrangers, davantage que les autres, nécessitent souvent un investissement supplémentaire de la part des dirigeants pour leur recrutement et leur intégration. Il s'agit parfois, et de manière non cumulative, de les accompagner dans leurs démarches administratives (professionnelles ou domestiques), leur installation (logement, éventuellement école), le suivi de cours de français, les moyens de transports (en particulier dans les zones rurales), la formation professionnelle, l'intégration sur le territoire et dans les équipes, le tout pouvant éventuellement, mais rarement, être formalisé dans un parcours d'intégration.

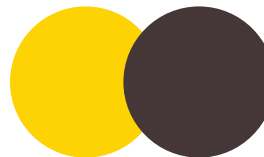
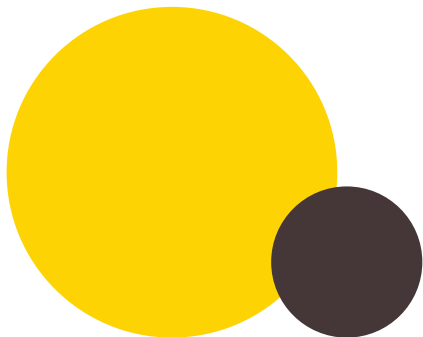
En comparaison notamment de l'Allemagne et de sa *Willkommenskultur* (culture de la bienvenue), la France souffre d'une politique d'accueil et d'intégration moins développée.

6 LE RECOURS AUX COLLABORATEURS ÉTRANGERS EST UNE RÉPONSE NÉCESSAIRE MAIS PARTIELLE AUX BESOINS DE COMPÉTENCES DES PME ET ETI INDUSTRIELLES

Ce sont les profils techniques, tels que les ouvriers qualifiés, techniciens et agents de maîtrise, qui sont les plus difficiles à recruter ces dernières années, cités respectivement par 74 % et 44 % des dirigeants industriels. Les ingénieurs et cadres de production sont le troisième profil en déficit de main-d'œuvre.

Pour ces trois profils qualifiés, le recours aux collaborateurs étrangers ne permet pas, à son niveau actuel, de couvrir l'ensemble des besoins, qui vont s'accroître compte tenu des évolutions technologiques et de la réindustrialisation verte.

L'immigration professionnelle semble donc un des facteurs de réponse aux défis de la réindustrialisation. Pour répondre efficacement aux besoins actuels et futurs de l'industrie, elle doit être associée à d'autres leviers parmi lesquels : la formation, initiale et continue, aux métiers de l'industrie, ainsi que l'amélioration de leur attractivité, élément incontournable pour former les actifs et futurs actifs français, et attirer de futurs collaborateurs étrangers.



LES COLLABORATEURS
ÉTRANGERS
DANS LES PME ET ETI
INDUSTRIELLES
FRANÇAISES

INTRODUCTION 8 - 9

01. **L'INDUSTRIE,
UN SECTEUR EN TENSION
STRUCTURELLE DE RECRUTEMENT** 10 - 27

02. **LE RECOURS MODÉRÉ
ET HÉTÉROGÈNE
DES PME-ETI INDUSTRIELLES
AUX COLLABORATEURS ÉTRANGERS** 28 - 47

03. **L'INTÉGRATION
DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS
VUE PAR LES DIRIGEANTS** 48 - 61

CONCLUSION 62 - 64

Une étude sur les collaborateurs étrangers

Définitions

Cette étude porte sur les collaborateurs étrangers. Sont étrangers tous les collaborateurs qui **n'ont pas la nationalité française**. Ils peuvent être ressortissants de l'Espace économique européen (EEE)⁽¹⁾ et bénéficier de la liberté de circulation des travailleurs (c'est-à-dire le droit de rechercher un emploi et d'en exercer un dans tout État membre de l'Union, sans avoir à demander d'autorisation de travail), ou être ressortissants d'un pays tiers à l'EEE (dans ce cas, ils doivent demander un titre de séjour).

Les collaborateurs étrangers peuvent avoir immigré en France, initialement pour différentes raisons. Ces raisons sont présentées ci-après par ordre d'importance des primo-délivrances de titres de séjour⁽²⁾, qui concernent les ressortissants de pays tiers à l'UE, présents de façon régulière en France :

- le motif familial (32 %) : ce sont des personnes qui ont un lien familial avec une personne française ou étrangère, qui réside de façon pérenne et légale en France (principalement conjoint(e), enfant(s)). Elles sont autorisées à travailler sans que l'employeur n'ait à demander d'autorisation de travail ;
- le motif étudiant (32 %) : ce sont des étudiants qui font leurs études dans un établissement scolaire ou universitaire français, et qui bénéficient d'une autorisation de travail accordée après une demande de l'employeur français auprès de l'État. **Les étudiants étrangers en stage de fin d'études ou en alternance sont comptabilisés parmi les collaborateurs étrangers ;**
- le motif humanitaire (15 %) : il s'agit de personnes sous statut réfugié ou apatride, ou exposées à des menaces graves dans leur pays d'origine. Elles sont autorisées à travailler sans que l'employeur ait à demander d'autorisation de travail ;

⁽¹⁾ L'Espace économique européen (EEE) comprend les États de l'Union européenne, ainsi que l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein.

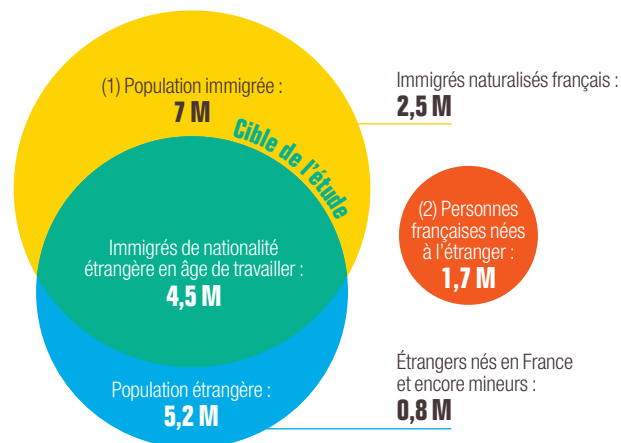
⁽²⁾ Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer, *Statistiques de l'immigration, de l'asile et de l'accès à la nationalité française*.

⁽³⁾ Insee, *L'essentiel sur... les immigrés et les étrangers*, 10 octobre 2022. Le nombre de personnes vivant dans un pays donné et nées à l'étranger est l'indicateur suivi par l'OCDE pour les comparaisons internationales.

- le motif économique (13 %) : ce sont les personnes venant travailler de façon permanente ou temporaire et bénéficiant d'une autorisation de travail accordée après une demande de l'employeur français auprès de l'État. **C'est ce que recouvre l'immigration professionnelle ;**
- d'autres motifs (8 %) pour des visites d'une durée d'un an sans travailler ou pour des soins réalisés en France pour des maladies graves existant également.

L'analyse **exclut les immigrés qui ont été naturalisés**, personnes arrivées étrangères en France et qui ont acquis la nationalité française au cours de leur vie. En 2021, l'Insee compte 8,7 millions de personnes vivant en France et nées à l'étranger (12,8 % de la population)⁽³⁾, parmi lesquelles **4,5 millions d'étrangers adultes en âge de travailler**. Même si l'étude porte sur les travailleurs étrangers, elle utilisera la littérature sur l'immigration, et pourra aborder l'immigration professionnelle (l'immigration pour motif économique). En outre, les frontières sont également complexes pour des dirigeants qui ont pu, à la marge, comptabiliser des naturalisés français devenus binationaux.

• DÉCOMPOSITION DE LA POPULATION VIVANT EN FRANCE SELON LE LIEU DE NAISSANCE ET LA NATIONALITÉ EN 2021 ⁽²⁾



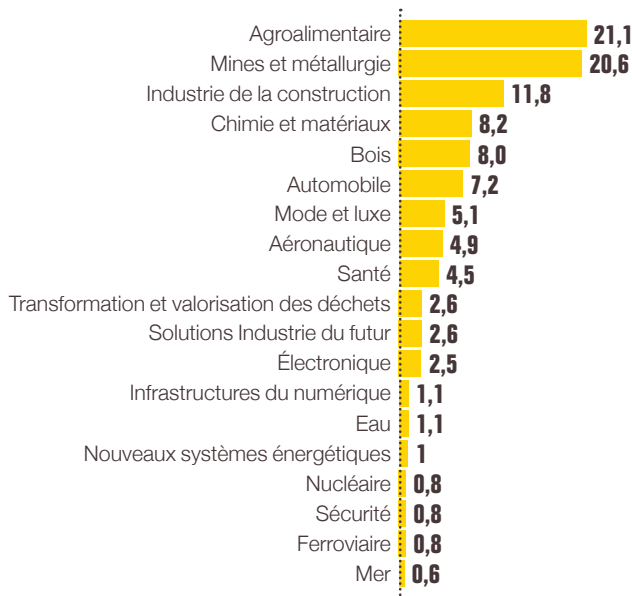
Population née à l'étranger : (1) + (2) = **8,7 M**

Une étude sur les PME et ETI industrielles réalisée à partir d'une enquête et d'entretiens

L'étude porte sur les collaborateurs étrangers salariés dans le secteur de l'industrie et se concentre sur les PME de plus de 10 salarié(e)s et les ETI (moins de 5 000 salariés). Selon les données de l'Insee⁽¹⁾, la répartition de l'échantillon **Bpifrance Le Lab** par filières industrielles est quasiment identique à la répartition des PME-ETI industrielles en France. Les filières industrielles sont définies par le Conseil National de l'Industrie, avec 19 filières faisant l'objet d'un comité stratégique de filière :

• FILIÈRES INDUSTRIELLES REPRÉSENTÉES

(En % de l'ensemble des répondants)



Cette étude s'appuie sur une double approche, quantitative et qualitative.

Approche quantitative

- un **questionnaire de 46 questions**, conçu entre avril et juillet 2022, sur la base de neuf entretiens de cadrage (chercheurs, dirigeants d'entreprises, experts internes à **Bpifrance**) et le soutien des trois membres du COPIL ;
- une **enquête par courrier et en ligne** menée du 23 septembre au 15 décembre 2022, auprès de 30 000 dirigeants de PME-ETI industrielles, ayant permis de collecter **2 454 réponses** au total (76 % au format papier, 24 % en digital), soit un taux de réponse de 8 % (il s'agit d'un niveau élevé de retour, comparativement aux autres enquêtes de **Bpifrance Le Lab**).

Approche qualitative

- des **entretiens** menés auprès de **13 dirigeants de PME-ETI industrielles** (de secteurs et de tailles variés), et de **quatre représentants de filières** (les deux principales en termes de nombre de répondants : agroalimentaire et mines et métallurgie) réalisés entre mi-décembre 2022 et fin février 2023 ;
- des éléments de comparaison internationale avec l'Allemagne, réalisés par Kohler Consulting & Coaching, issus de huit entretiens réalisés en Allemagne, auprès de dirigeants, de collaborateurs étrangers et d'une fédération industrielle.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽¹⁾ Insee, *Tableau de l'économie française*, édition 2020.

L'INDUSTRIE...

**...
UN SECTEUR
EN TENSION
STRUCTURELLE
DE RECRUTEMENT**

01.

Des tensions structurelles de recrutement

présent sur les PME et ETI industrielles

Les tensions de recrutement, au sens de la (Dares)⁽¹⁾ et Pôle Emploi, se définissent comme un déséquilibre sur le marché du travail (une offre d'emplois en excès par rapport à la demande), auquel s'ajoute depuis 2020⁽²⁾ la part des projets de recrutement anticipés comme difficiles par les dirigeants.

L'appréciation des dirigeants est ainsi une clé dans la mesure des tensions sur le marché du travail. Dans l'industrie en particulier, elles sont devenues une constante. D'après l'enquête **Bpifrance Le Lab**, sur les 2 454 dirigeants de PME et ETI industrielles répondants :

62 % rencontrent des difficultés régulières de recrutement...

DONT

64 % déclarant que ces difficultés sont **structurelles** (c'est-à-dire indépendantes de la conjoncture et d'événements récents, comme la crise de la Covid-19)

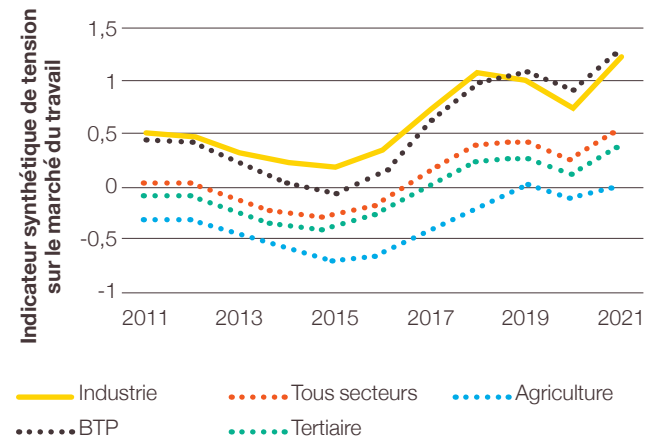
Paroles de dirigeant

“ C'est tendu. Je présentais les chiffres ce matin et quasiment sur tous les sites, nous sommes en dessous du budget recrutement. Quasiment sur tous les sites, nous avons des postes ouverts. Ça veut dire que les équipes sont tendues et que nous n'avons pas les moyens humains pour la production. ”

Filière chimie et matériaux, 230 salariés

Les tensions dans les métiers de l'industrie sont antérieures à la crise sanitaire. Selon la Dares, l'industrie et le BTP sont les secteurs qui connaissent les tensions⁽¹⁾ les plus aiguës sur le marché du travail, depuis au moins 2011. Jusqu'à la crise sanitaire, l'industrie a même connu des tensions légèrement supérieures à celles du BTP.

ÉVOLUTION DES TENSIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL PAR GRANDS DOMAINES PROFESSIONNELS DEPUIS 2011⁽¹⁾



Note de lecture : entre 2015 et 2021, l'indicateur synthétique de tension sur le marché du travail dans les métiers de l'industrie est passé de 0,2 à 1,2.

Source : Dares, *Les tensions sur le marché du travail en 2021 - Au plus haut niveau depuis 2011*, septembre 2022.

⁽¹⁾ Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, service statistique du Ministère du travail.

⁽²⁾ Indicateur composite de tension mesuré trimestriellement par la Dares et Pôle Emploi.

Les tensions sont croissantes malgré la stabilité de l'emploi industriel

Si une majorité de dirigeants déclarent des difficultés structurelles, la hausse des tensions est à l'œuvre depuis 2015, et s'est poursuivie après la crise sanitaire, avec un maximum en 2021. La crise sanitaire a porté les tensions sur les métiers industriels à un niveau inédit, le plus haut depuis 1991 d'après la Direction Générale des Entreprises (DGE)⁽¹⁾. Par ailleurs, le nombre d'emplois vacants dans l'industrie a quasiment quadruplé depuis 2015 et doublé depuis 2019⁽²⁾.

Mise en perspective avec le contexte économique, cette hausse des tensions étonne, tant elle se manifeste vivement (voir graphe ci-contre). La période 2011-2015 avait vu les tensions dans l'industrie reculer, « de concert » avec l'emploi industriel (en grande partie sous l'effet des gains de productivité du secteur). À l'opposé, la période 2015-2021 se caractérise par une désynchronisation tension-emploi : les tensions augmentent nettement, alors que l'emploi industriel est globalement stable (et accuse même un léger recul). Bien que le niveau d'emplois industriels de 2021 soit à peu près équivalent à celui de 2015, les tensions sont six fois supérieures. La baisse modérée du chômage (passé de 10,3 % en 2015 à 7,3 % mi-2022⁽³⁾) ne suffit pas à elle seule à expliquer la hausse marquée des tensions au cours de la période.

Cette recrudescence des tensions, à niveau d'emploi quasi-constant, interroge les attentes des dirigeants industriels et le profil des candidats : assiste-t-on à une inadéquation croissante (*mismatch*⁽⁴⁾) entre l'offre et la demande d'emploi dans l'industrie ? Est-ce un sujet de compétence, de rémunération, de conditions de travail ?

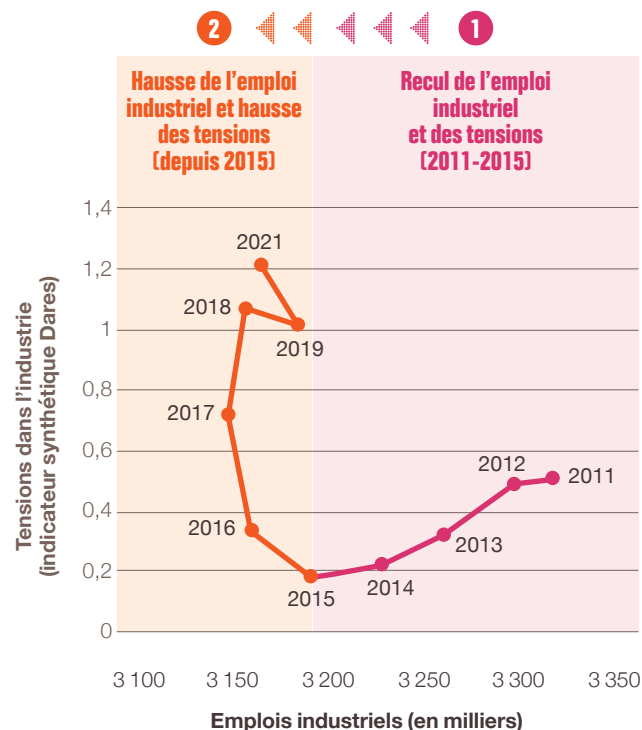
⁽¹⁾ Thomas Courbe, directeur général des entreprises, *L'enjeu de la formation et des besoins dans l'industrie*, LinkedIn, septembre 2022.

⁽²⁾ Quels sont les emplois vacants début 2022 ? Dares, décembre 2022. Données désaisonnalisées du nombre d'emplois vacants. Le nombre d'emplois vacants dans l'industrie est passé de 16 000 fin 2015 à 31 000 fin 2019 et 57 000 au 3^e trimestre 2022, d'après la Dares.

⁽³⁾ Données Insee, enquête Emploi.

⁽⁴⁾ En référence aux modèles économiques de prospection et d'appariement sur le marché du travail (*job search and matching*) de P. Diamond, D. Mortensen et C. Pissarides.

ÉVOLUTION DES TENSIONS SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL PAR GRANDS DOMAINES PROFESSIONNELS DEPUIS 2011



Note de lecture : entre 2015 et 2021, les emplois industriels sont passés de 3,19 millions à 3,16 millions, et l'indicateur synthétique de tensions dans l'industrie est passé de 0,2 à 1,2.

Source : Dares, Insee, retraitements Bpifrance Le Lab.

À des fins de simplification, l'année 2020 a été exclue de l'analyse, en raison de son caractère atypique.

L'origine des tensions : à qui la faute ?

Parmi les principaux facteurs économiques, la Dares met en exergue la pénurie de main-d'œuvre, mais aussi le *turnover* ou l'*inadéquation géographique*⁽¹⁾, moins identifiés par les dirigeants. Il s'agit de situations où les compétences existent mais restent peu longtemps en poste, ou sont « à l'autre bout de la France ». Par ailleurs, la Dares relativise le poids des conditions de travail dans les difficultés de recrutement. Si les horaires atypiques (les trois-huit), les contraintes physiques ou de rythme existent, ils restent proches de la moyenne des métiers, tous secteurs confondus.

Sur le plan social et culturel, l'enquête Bpifrance Le Lab⁽²⁾ et le baromètre Arts et Métiers sur les lycéens et l'industrie⁽³⁾ renvoient dos à dos les perceptions des dirigeants et des jeunes, signe du fossé générationnel qui les sépare⁽⁴⁾.

Les dirigeants imputent les tensions avant tout au « manque de motivation des demandeurs d'emploi ». Les jeunes, plus regardants depuis la crise sanitaire, plus enclins au télétravail, leur opposent des conditions de travail peu attrayantes (à 60 %), alors que c'est un sujet mineur pour les dirigeants (cité par 19 %, voir page suivante).

En deuxième facteur de difficulté, les dirigeants mettent en avant la perception négative de l'industrie (à 49 %), alors que les jeunes sont peu nombreux à penser que les médias en donnent une mauvaise image (29 %). Les résultats d'autres enquêtes menées auprès des Français sur ce sujet sont ambigus. Ils oscillent entre un franc attachement à l'industrie⁽⁵⁾, en lien avec son importance pour l'économie et les territoires, et une mauvaise image pour 20 % des jeunes et 40 % des candidats potentiels au recrutement⁽⁶⁾.

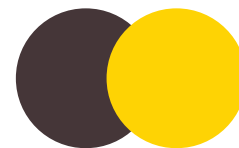
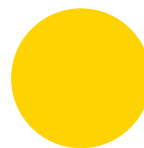
Paroles de dirigeants

“ Première question au recrutement, c'est le télétravail. Clairement, la soudure ne se fait pas en télétravail. Pourquoi les cols blancs resteraient-ils au chaud, pendant que les cols bleus travaillent dans le froid et doivent payer leur diesel pour aller bosser ? ”

Filière automobile, 120 salariés

“ Travailler en atelier ne fait pas rêver. Pourtant nous ne travaillons pas dans des ateliers remplis de cambouis : nous offrons du travail propre, nous avons des machines à commande numérique. ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés



⁽¹⁾ Dares, *Les tensions sur le marché du travail en 2021*, septembre 2022.

⁽²⁾ Bpifrance Le Lab, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽³⁾ Arts et Métiers, *Les lycéens et l'industrie*. Étude auprès de lycéens en série scientifique et technologique, Vague 10, mars 2023.

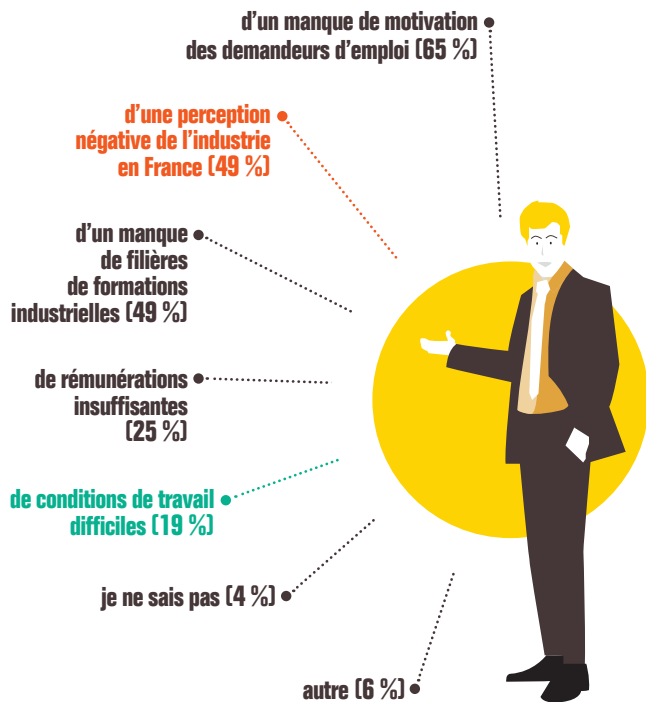
⁽⁴⁾ Sujet également exploré dans l'étude Bpifrance Le Lab, *Dessiner la société de demain : regards croisés des 18-25 ans et des dirigeants de PME-ETI*, mars 2022.

⁽⁵⁾ UIMM, *Les français et l'industrie*, mars 2022, Harris interactive, *Les métiers de l'industrie, victimes d'a priori ?*, février 2016.

⁽⁶⁾ L'Usine Nouvelle, *Changer l'image de l'industrie pour recruter*, avril 2022.

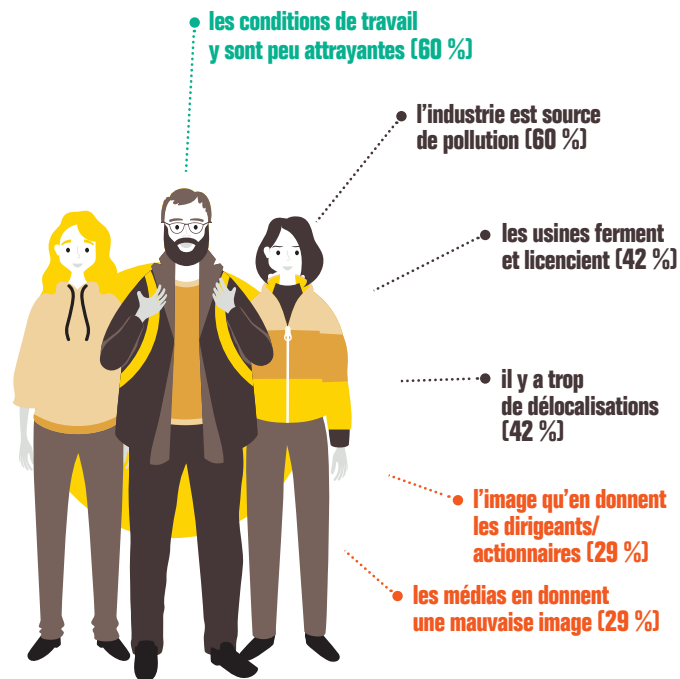
• **POUR LES DIRIGEANTS⁽¹⁾, LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DANS L'INDUSTRIE PROVIENNENT PRINCIPALEMENT...**

(Plusieurs réponses possibles)



• **POUR LES JEUNES⁽²⁾, LES RAISONS JUSTIFIANT UNE MAUVAISE OPINION SUR L'INDUSTRIE SONT LES SUIVANTES...**

(Plusieurs réponses possibles)



● Image de l'industrie ● Conditions de travail ● Autres items

⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, enquête Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽²⁾ Arts et Métiers, Les lycéens et l'industrie. Étude auprès de lycéens en série scientifique et technologique, Vague 10 - mars 2023.

Des tensions sur les profils techniques,

reflet des transformations de l'industrie

Paroles de dirigeant

“ On n'a pas besoin d'avoir une personne hautement qualifiée pour avoir un poste en tension. Ça n'a strictement aucun lien. Prenez un bon soudeur (métier en tension) du nucléaire, il n'a pas forcément fait bac+ 5 pourtant, sa qualification est rare. Je peux vous assurer que ce sont des vrais talents, même au niveau artistique, parce qu'ils sont capables de faire des choses assez impressionnantes. ”

Filière transformation valorisation des déchets, 46 salariés

À rebours d'une pénurie de talents qui ne toucherait que les profils très qualifiés, développeurs et *data scientists*, les tensions affectent l'ensemble des métiers de l'industrie. Près de 80 % d'entre eux sont en très forte tension en 2021, d'après les données Dares⁽¹⁾.

Les tensions les plus aigues concernent les métiers techniques de l'industrie, qui comptent pour la moitié des 30 métiers les plus en tension à l'échelle nationale (tous secteurs confondus)⁽¹⁾. L'enquête **Bpifrance Le Lab**⁽²⁾ montre qu'il s'agit au premier chef d'ouvriers qualifiés, difficiles à recruter pour 74 % des dirigeants, et de façon structurante dans toutes les filières. Ils sont suivis, dans une moindre proportion, par les techniciens et agents de maîtrise. Il s'agit de métiers tels que régulateurs, tuyauteurs, chaudronniers, soudeurs ou encore ouvriers qualifiés de l'électricité.

De fait, les évolutions technologiques et organisationnelles de l'industrie appellent une spécialisation croissante des ouvriers qualifiés et techniciens. L'automatisation nécessite des compétences nouvelles dans la conduite d'automates, les métiers de la maintenance intègrent désormais plusieurs compétences (mécanique, hydraulique...), voire la qualité⁽³⁾.

À l'inverse, les ouvriers non qualifiés connaissent des tensions moins vives, du fait de l'automatisation progressive des procédés. Il s'agit du profil le plus durement touché par la désindustrialisation et les gains de productivité sous-jacents (ils représentaient 8,4 % de l'emploi français en 2014 contre 15,6 % en 1982⁽⁴⁾).

Cette demande forte d'ouvriers qualifiés se heurte aux conditions de travail contraignantes dans ces métiers, qui desservent leur attractivité. Par exemple, d'après les instances paritaires de la branche métallurgie⁽³⁾, le soudeur supporte des postures souvent inconfortables, dans des environnements sonores bruyants en atelier, avec de possibles intempéries en chantier extérieur. Les conditions de travail jouent d'ailleurs davantage dans les tensions connues par les métiers ouvriers que dans celles des autres métiers (techniciens et agents de maîtrise, ingénieurs).

(1) Dares, *Les tensions sur le marché du travail en 2021, 2022*, calcul **Bpifrance Le Lab**.

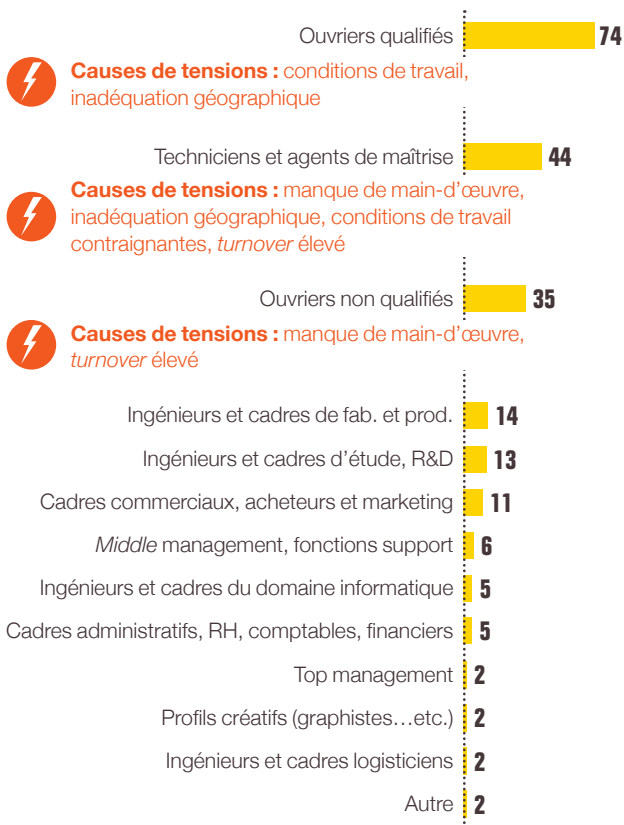
(2) **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

(3) IGAS, *Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles*, novembre 2022.

(4) Insee, *Cadres et employés non qualifiés : les deux moteurs de l'emploi des territoires*, 2017.

• PROFILS LES PLUS DIFFICILES À RECRUTER CES DERNIÈRES ANNÉES⁽¹⁾

(Plusieurs réponses possibles, en % parmi les 2 298 répondants rencontrant des difficultés de recrutement)



Note de lecture : le poste d'ouvrier qualifié est difficile à pourvoir pour 74 % des dirigeants.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

Les tensions sont variables

mais aucune filière n'est épargnée

Aucune filière industrielle n'est épargnée par les difficultés de recrutement. Elles connaissent toutes un niveau élevé de tension, avec des difficultés concernant plus de 50 % des dirigeants enquêtés, sauf exception.

Quelques nuances apparaissent néanmoins entre les filières.

À titre illustratif :

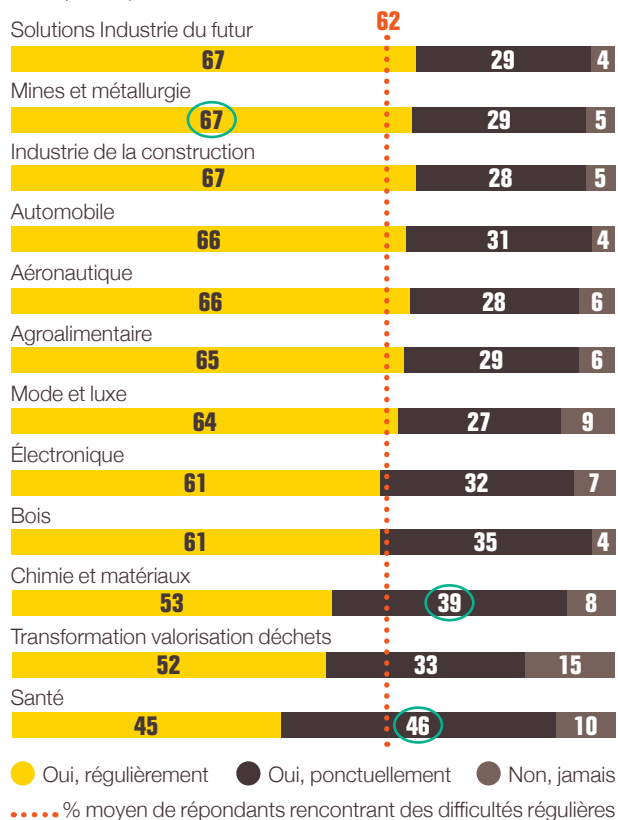
- **la filière mines et métallurgie**, filière industrielle historique, la deuxième en France (en termes de nombre d'entreprises), butte sur l'image vieillissante des industries mécaniques et des conditions de travail physiques et contraignantes, d'après les instances paritaires de la branche et la mission IGAS⁽¹⁾. Confrontée à un *turnover* élevé et à un nombre important de départs à la retraite⁽²⁾, préoccupant pour 48 % des répondants de la filière (dans notre enquête), elle rencontre, un peu plus souvent que les autres filières, des difficultés régulières de recrutement. Elles sont aigües sur des profils d'ouvriers qualifiés (ceux travaillant par enlèvement de métal, soudeurs, chaudronniers, réglers...). Pour y remédier, les dirigeants de PME et ETI et les fédérations professionnelles agissent sur un ensemble de leviers, dont les conditions de travail, la promotion d'une industrie durable, l'attractivité des métiers (plus automatisés, les machines-outils à commande numérique ayant remplacé celles à reprise manuelle), et la mobilité professionnelle en partenariat avec l'État⁽³⁾ ;
- **les filières chimie et matériaux, et santé** sont, plus que les autres, soumises à des difficultés ponctuelles de recrutement, sur des profils pointus et rares : ingénieurs et cadres de la fabrication et de la production pour la chimie, ingénieurs et cadres en études/R&D ou informatique pour la santé. De fait, les profils orientés chimie vont plus souvent vers la R&D que vers la production⁽⁴⁾. Quant à la filière santé, elle anticipe des difficultés de recrutement de collaborateurs qualifiés, en lien avec l'industrie 4.0. D'où un enjeu de montée en compétence des collaborateurs actuels pour les acculturer au numérique et les rendre « pluri-compétents », en particulier sur les fonctions de production, qui passeront d'une logique d'exécution à une logique de contrôle⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ IGAS, *Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles*, novembre 2022.

⁽²⁾ Centre d'Information et de Documentation Jeunesse, *Les métiers de la métallurgie*, 2020, confirmé par l'enquête.

• AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, AVEZ-VOUS ÉTÉ CONFRONTÉ(E) À DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ?

(En % de l'ensemble des répondants, pour les filières pour lesquelles il y a eu plus de 30 répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽³⁾ Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, *Lutte contre les tensions de recrutement : signature d'un pacte entre l'État et la branche professionnelle de la métallurgie*, 11 mars 2022.

⁽⁴⁾ Observatoire des industries chimiques, *Cartographie des métiers et des compétences*, 9 décembre 2021.

⁽⁵⁾ Conseil National de l'Industrie, *Contrat stratégique de filière – industries et technologies*, février 2019.

Les tensions vont continuer de croître

au vu des projections démographiques et des perspectives de réindustrialisation verte

Les métiers de l'industrie sont les plus nombreux à apparaître en déséquilibre à l'horizon 2030 (49 sur 80), d'après la prospective *Métiers 2030* de la Dares⁽¹⁾.

En premier lieu, les tensions sur le marché du travail seront accrues par les évolutions démographiques. Mécaniquement, les métiers dont la pyramide des âges est déséquilibrée et dont l'attractivité pour les jeunes est faible connaîtront des difficultés de recrutement. De plus, à l'échelle du pays, les projections de l'Insee anticipent une baisse de la population active à partir de 2040⁽²⁾, qui affectera tous les métiers, au-delà de l'industrie.

En second lieu, la dynamique d'emploi des métiers de l'industrie continuera de croître, portée par les besoins sectoriels et la réindustrialisation verte⁽³⁾. Dans ce cadre, pour faire de la France « la championne de l'industrie verte en Europe » (visant à accompagner l'industrie vers la neutralité carbone), l'activité industrielle française sera amenée à croître de manière significative, afin de répondre aux enjeux de souveraineté stratégique, de création d'emplois locaux, et de décarbonation de l'économie, notamment par des relocalisations. D'après les hypothèses du scénario de réindustrialisation profonde et accélérée de RTE⁽⁴⁾, l'industrie pourrait contribuer au PIB à hauteur de 10,5 % à horizon 2030, et de 12 à 13 % à horizon 2050 (contre 9,9 % en 2019). Il s'agit d'un « scénario de rupture »⁽⁴⁾, qui réhausse la création d'emploi industriel et recompose les besoins en compétences à horizon 2030. Portée par les métiers les plus qualifiés (ingénieurs, techniciens et agents de maîtrise), la dynamique industrielle s'en trouverait modifiée et reposerait moins sur l'industrie automobile, agroalimentaire et la métallurgie, que ce que ne prévoit la Dares.

⁽¹⁾ Dares (2022), *Métiers 2030*. Lecture de Thomas Courbe, directeur général des Entreprises, *L'enjeu de la formation et des besoins dans l'industrie*, LinkedIn, septembre 2022.

PLUSIEURS CAS DE FIGURE DE HAUSSE DES TENSIONS

1 HAUSSE DES TENSIONS, À HORIZON 2030, LIÉ À UN DÉSÉQUILIBRE DÉMOGRAPHIQUE (PLUS DE DÉPARTS À LA RETRAITE QUE D'ENTRÉES DE JEUNES) ACCRU PAR LES CRÉATIONS NETTES D'EMPLOIS



2 HAUSSE DES TENSIONS, À HORIZON 2030, LIÉ À UNE CRÉATION NETTE D'EMPLOIS QUI N'EST PAS COMPENSÉE PAR L'ÉQUILIBRE DÉMOGRAPHIQUE FAVORABLE (PLUS D'ENTRÉES DE JEUNES QUE DE DÉPARTS À LA RETRAITE)



⁽²⁾ Insee et Dares, *Emploi, chômage, revenus du travail*, 2022.

⁽³⁾ Référence au projet de loi Industrie verte présenté le 16 mai en Conseil des ministres, en vue d'une présentation à l'Assemblée nationale l'été 2023, à la date de la rédaction de l'étude.

⁽⁴⁾ RTE (2021), *Futurs énergétiques 2050. Les scénarios de mix de production à l'étude permettant d'atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050*, octobre.

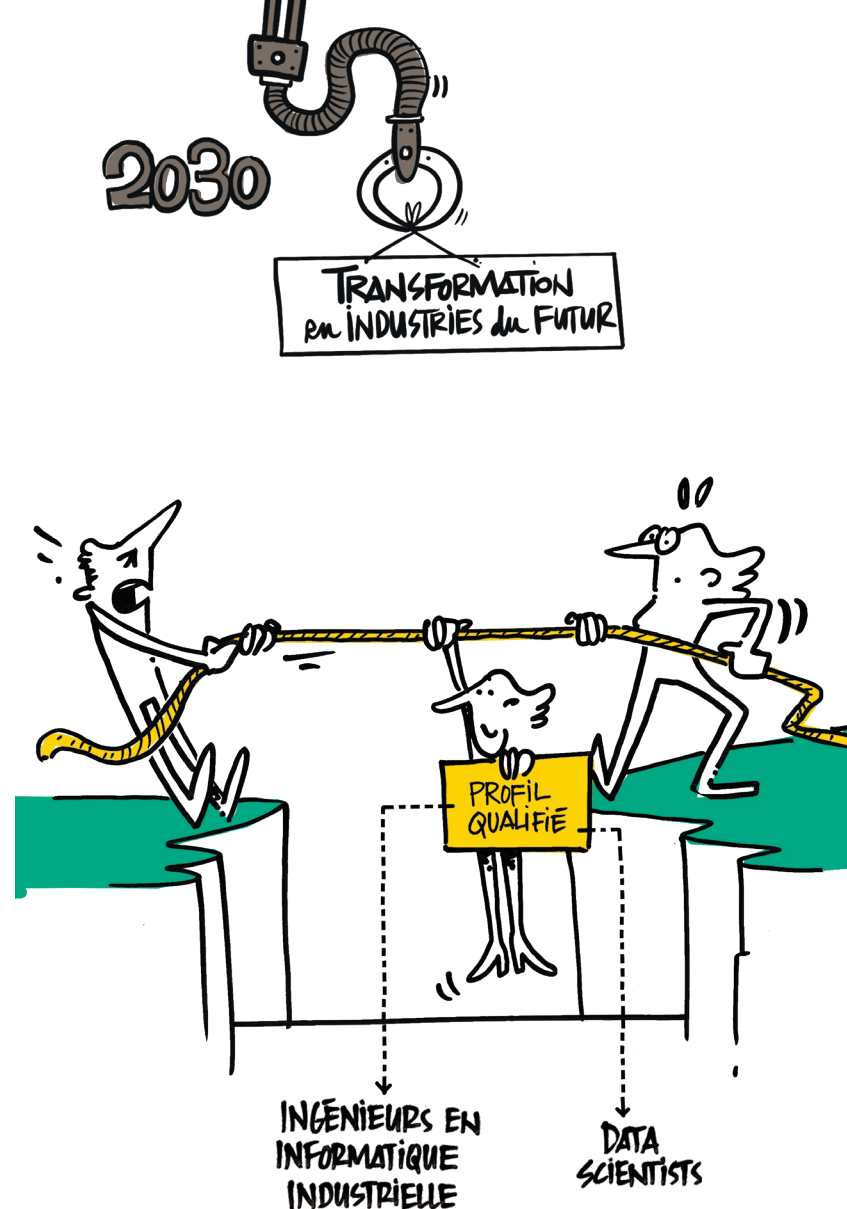
Des tensions de nature différente selon les filières

Des filières industrielles historiques, actuellement très tendues, pourraient voir leurs difficultés de recrutement se réduire légèrement à long terme, à mesure que l'automatisation progressera. C'est le cas de la filière agroalimentaire, qui connaît des difficultés aiguës de recrutement, mais qui n'a pas encore achevé sa transition technologique (voir [entretien ANIA p. 21](#)). À terme, elle pourrait donc être moins intensive en main-d'œuvre. Les pressions liées aux départs à la retraite ou à la dynamique d'emploi de la filière devraient, par ailleurs, être moins puissantes que dans les autres filières industrielles.

À l'inverse, certaines filières, moins tendues aujourd'hui, vont voir les difficultés s'accroître sur les profils qualifiés, à mesure qu'elles se transforment en industries du futur. Elles dessinent la recomposition des métiers industriels en tension à horizon 2030, qui, plus que l'ouvrier qualifié et le technicien, pourrait toucher l'ingénieur en informatique industrielle ou le *data scientist*. C'est le cas des industries de santé, filière jeune connaissant des tensions modérées, mais dont la dynamique devrait s'accroître sous l'effet des relocalisations et de la transformation en industrie 4.0.

Entre ces deux extrémités, un nombre significatif de filières présentent des difficultés de recrutement fortes, qui seront encore accrues demain, du fait du vieillissement de leur pyramide des âges et des enjeux de réindustrialisation verte.

Pour ces dernières (mines et métallurgie, automobile, mode et luxe), les solutions pourront-elles se trouver uniquement sur le marché du travail national ?



Des tensions de nature différente selon les filières : vue synthétique

Note méthodologique : les données signalées par une astérisque correspondent à des variations de périmètre sur les filières : « fabrication de matériel de transport » pour la filière automobile, « textile, habillement, cuir, chaussure » (hors joaillerie) pour la filière mode et luxe, « industrie chimique, pharmaceutique et raffinage » pour les industries de santé (une seule donnée concernée).

● Tension forte ● Tension moyenne ● Tension plutôt faible

	AGROALIMENTAIRE	MINES ET MÉTALLURGIE	AUTOMOBILE	MODE ET LUXE	INDUSTRIES DE SANTÉ
POSITIONNEMENT RH					
Intensité en main-d'œuvre (MO) Les industries les plus intensives en main-d'œuvre sont les plus exposées aux tensions	+++ Industrie en cours d'automatisation, intensive en main-d'œuvre ouvrière	+++ Industrie en cours d'automatisation, intensive en main-d'œuvre ouvrière	+ Industrie automatisée, moins intense en main-d'œuvre malgré des enjeux R&D croissants	++ Industrie de savoir-faire artisanal et créatif, partiellement automatisée pour la <i>mid-tech</i>	++ Industrie intensive en main-d'œuvre qualifiée (R&D)
Lien formation-emploi⁽¹⁾	Adéquation Parcours spécifique du CAP au Bac Pro, écoles d'agro	Adéquation Bac Pro correspondant aux attentes employeurs	Adéquation Parcours spécifique CAP - BTS, écoles d'ingé. spécialisées	Faible Rupture entre la formation et la technicité des tâches/les outils	Moyen Pluri-compétence recherchée (<i>data scientist</i> /production)
TENSIONS ACTUELLES	●	●	●	●	●
% dirigeants en difficulté régulière de recrutement ⁽²⁾	64%	65%	67%	63%	45%
% projets de recrutement anticipés comme difficiles par les dirigeants ⁽³⁾	61%	73%	60%*	63%*	48%*
Profils en forte tension⁽²⁾	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers non qualifiés	Ingénieurs R&D et logistiques, cadres administratifs	Profils créatifs, fonctions supports, ingé. logistiques	Ingénieurs R&D et informatiques, cadres administratifs
Inadéquation géographique⁽⁴⁾	Moyenne	Forte	Forte	Très forte	Non disponible
PROJECTIONS 2030					
Enjeux stratégiques⁽¹⁾	Transition numérique, protéines du futur	Approvisionnement responsable, transformation numérique	Innovation véhicules propres et connectés	Transformation numérique, rayonnement international	Transformation en industrie du futur
Création nette d'emploi (estimation, scénario réindustrialisation profonde accélérée de RTE) ⁽⁵⁾	+1,3% par an entre 2019 et 2030	+0,9% par an entre 2019 et 2030	+1,7% par an entre 2019 et 2030*	+0,8% par an entre 2019 et 2030*	+3,5% par an entre 2019 et 2030
Départs à la retraite (% de dirigeants en risque RH à ce sujet à horizon cinq ans) ⁽²⁾	35%	48%	53%	49%	25%
RECOURS À L'IMMIGRATION					
% de MO étrangère en 2018 ⁽⁶⁾	5,1% (5 ^e décile)	4,5% (4 ^e décile)	5,3% (6 ^e décile)	7,5% (9 ^e décile)*	3,8% (2 ^e décile)

(1) Conseil National de l'Industrie (contrats stratégiques de filière).

(2) **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

(3) Enquête *Besoins de Main-d'œuvre de Pôle Emploi*, 2022.

(4) Dares, *Données tensions du marché du travail* en 2021.

(5) Cité par la Dares, *Métiers 2030*, 2022. Hypothèse **Bpifrance Le Lab** d'une création d'emploi au rythme de la progression de la valeur ajoutée.

(6) Insee, 2018.

QUES- TIONS À ...



Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA)

Représentée par :

- **Anastasia Boucheron**, directrice des affaires sociales
- **Françoise Gorga**, directrice innovation

L'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) est une confédération représentant les entreprises alimentaires françaises. Elle rassemble 32 syndicats métiers et 17 associations régionales.

Quels sont les enjeux de recrutement des industries alimentaires ?

L'industrie agroalimentaire (IAA) est le premier employeur industriel en France avec plus de 450 000 salariés. On crée de l'emploi et on en a créé, même en période de Covid. Mais en 2020, une entreprise de l'IAA sur deux avait des difficultés à recruter. En 2022, c'est 70 %⁽¹⁾. L'IAA est encore en phase d'automatisation et de robotisation. Elle n'est pas encore à son apogée dans cette transition technique. De ce fait, il y a des besoins sur les lignes de production pour vérifier la qualité, la bonne conformité, la mise en sachet. Cela passe par quelqu'un qui travaille avec ses mains et ses yeux. On a besoin d'ouvriers conducteurs de ligne, d'opérateurs de production, de techniciens de maintenance. Et aujourd'hui, peu de jeunes de 15 ans veulent travailler dans l'IAA. Ils ont peu de visibilité sur l'évolution de nos métiers. L'intelligence artificielle, la robotisation, l'automatisation débarquent mais on ne bénéficie pas de cette image moderne, contrairement à l'industrie l'automobile. Nous commençons également à rencontrer des difficultés pour des profils en qualité, ou de commerciaux. Enfin, les entreprises déplorent un manque de compatibilité entre les formations disponibles et leurs besoins. Il y a la spécificité agroalimentaire mais, en plus, chaque branche aura des spécificités techniques et réglementaires, liées au produit, qui doivent être maîtrisées.

Face à ces tensions de recrutement, quelles réponses sont apportées par l'ANIA ?

Nous travaillons sur l'image du secteur pour attirer les jeunes. Nous nous sommes rendus compte que les étudiants en école agroalimentaire complétaient leur formation par des doubles diplômes en marketing ou finances et partaient plutôt dans la banque ou la cosmétique. Avec plusieurs partenaires, nous avons alors créé Ecotrophelia, trophées étudiants de l'innovation alimentaire. L'objectif était de leur donner le virus du secteur. Il a été atteint pour les participants. À partir de là, on a commencé à se dire que cette approche globale des métiers était intéressante, d'où le projet Erasmus +.

C'est un programme européen pour développer des formations innovantes sur l'IA et travailler sur son apport au secteur agroalimentaire. C'est une technologie qui parle aux jeunes.

On s'attaque également aux représentations du secteur agroalimentaire dès le plus jeune âge. On mène une formation sur l'éducation à l'alimentation pour combattre le *food bashing*. On va parler aux enfants en périscolaire pour leur expliquer comment avoir une alimentation équilibrée, comment est produit une denrée alimentaire. L'objectif est de faire connaître le secteur pour ce qu'il est et de casser cette image de vieille industrie pas moderne. On a un enjeu d'industrie du futur, 7 % du CA est tout de même investi dans l'innovation.

On essaie de développer davantage l'apprentissage, grâce au plan « Un jeune, une solution »⁽²⁾. En 2020, nous avons connu une belle évolution par rapport aux années précédentes avec 30 000 apprentis recrutés. En 2022, on est montés à 46 000 apprentis.

Face à ces tensions de recrutement, que peuvent les entreprises ?

Pour faire face aux difficultés rencontrées pour recruter certains profils, des projets innovants pour former et recruter émergent au niveau des entreprises. Le projet Archipel⁽³⁾ en est une bonne illustration puisqu'il vise à favoriser l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi par la voie de l'apprentissage au sein des IAA. À une autre échelle, un grand groupe comme Savencia, entreprise laitière, peut également avoir des difficultés de recrutement malgré son rayonnement international. Ils ont lancé un grand plan de recrutement de 500 apprentis et l'ont complété par l'ouverture de leur propre centre de formation et d'apprentissage, pour trouver leur public directement.

(1) Enquête de besoin en main-d'œuvre de Pôle Emploi (2022), France Stratégie (2022), *Comment expliquer les difficultés de recrutement anticipées par les entreprises ?*, Dares 2022, *Les tensions sur le marché du travail en 2021*.

(2) Plan du gouvernement lancé à l'été 2020 pour faciliter l'entrée des jeunes dans la vie professionnelle, et orienter et former les jeunes sur les métiers d'avenir. Il comprend des mesures spécifiques pour « booster » l'apprentissage. Pour les entreprises, il s'agit d'une aide financière exceptionnelle pour le recrutement d'un apprenti en première année allant de 5 000 € pour l'embauche d'un apprenti mineur, à 8 000 € pour l'embauche d'un apprenti majeur.

(3) L'ANIA et l'IFRIA Île-de-France signent une convention de partenariat dans le cadre du projet Plan d'investissement dans les compétences (PIC) 100 % inclusion « Archipel ».

QUES- TIONS À ...



Mecanic Vallée

Représentée par :

- **Hervé Danton**, délégué de Mecanic Vallée

Cluster de 200 entreprises industrielles de la filière Industrie et métallurgie.

Pouvez-vous nous expliquer ce qu'est le cluster Mecanic Vallée ?

Mecanic Vallée est un *business cluster*. C'est une association de 160 entreprises de la mécanique, qui comprend tout le Massif Central et descend un petit peu au Sud. C'est un agglomérat d'entreprises et de partenaires du développement et de la formation, sur un territoire resserré. Nous sommes situé de Limoges à Rodez, c'est-à-dire trois heures de route maximum entre les deux extrémités. L'intérêt est de pouvoir faire une réunion dans la journée en faisant l'aller-retour. Avec les entreprises adhérentes, nous agissons ensemble dans le respect d'une charte d'éthique. Il peut s'agir de sujets business ou de sujets RH, qui sont les deux piliers de Mecanic Vallée, renforcés depuis la crise. Concernant la partie business, il s'agit d'aider nos plus petites entreprises à en trouver et à le développer. Autre objectif : les accompagner lorsqu'elles doivent se réorienter ou se reconvertir. C'est ce que nous faisons depuis une dizaine d'années. Notre mission couvre les secteurs automobile, aéronautiques, machines-outils, mais aussi des secteurs beaucoup plus variés. Nous nous sommes, par exemple, beaucoup développés sur les domaines des énergies nouvelles et renouvelables.

Quels sont vos enjeux actuels en termes de ressources humaines ?

Sur une équipe de six personnes, trois sont exclusivement concentrées sur les sujets RH. C'est notre gros focus. Nous avons un groupe de travail d'entreprises dédié. Car Mecanic Vallée connaît une pénurie drastique de candidats. C'est général en France, notamment dans l'industrie. C'est d'autant plus particulier et complexe pour nous car nous agissons sur un territoire rural.

À mon sens, pas une personne ne peut prétendre aujourd'hui qu'il ne va pas trouver de travail. C'est soit qu'il ne cherche pas, soit qu'il ne cherche pas bien, soit, et c'est rare, qu'il ne veut pas travailler, soit malheureusement, et c'est plus grave, qu'il n'est pas en condition de retravailler. Car dans tous les métiers de production, dans le secteur de l'industrie, il y a du travail partout. On avait 800 postes à pourvoir en 2022, c'est-à-dire presque le double du flux habituel. On navigue plutôt entre 400 et 450 chez Mecanic Vallée.

En 2023, année de reprise, on est passé à 880. On a quand même pas loin de 150 de ces postes qui ne sont pas pourvus en fin d'année, par manque de candidats. J'ai eu encore une réunion avec le sous-préfet, il y a 10 jours. On nous a annoncé les chiffres du chômage en Aveyron et j'ai eu les mêmes dans le Lot peu après. Quand je vois la quantité de personnes inscrites en catégorie 1 de demandeurs d'emploi qui n'a pas travaillé une seule heure depuis un mois, clairement nos administrateurs Mecanic Vallée m'ont assigné la mission de les recevoir un par un. Et là, quand on commence à chercher, on s'aperçoit que les demandeurs d'emploi ne viennent pas. On a fait quatre forums de recrutement en 2022 sur l'espace Mecanic Vallée. Et j'ai vu très très peu de demandeurs d'emploi.

Quelles actions sont entreprises par Mecanic Vallée pour répondre à ces enjeux ?

Nous avons un groupe de travail dédié. Il a fallu à l'époque une année complète pour mettre les partenaires d'accord, avant de toucher les entreprises. Quand je parle de partenaires, je pense à Pôle Emploi, la Chambre de commerce et à la fédération professionnelle, l'UIIMM donc. Un an complet, huit réunions de travail avant d'arriver à lancer l'opération. On a depuis créé des centres de formation. Nous avons créé un campus des métiers et des qualifications (CMQ) depuis cinq ans maintenant. Le CMQ est d'excellence et lauréat du PIA 3, donc on a eu quelques crédits d'importance pour financer des opérations.

Et tout concourt à récupérer de nouvelles compétences, à inciter nos jeunes générations à venir travailler dans nos entreprises, dans nos métiers. Et maintenant, on s'intéresse aux enfants dès l'école primaire. Nous venons de lancer de nouveaux outils que l'on diffuse dans toutes les classes de primaire de nos départements, comme on a depuis deux ans développé des outils de notoriété dans toutes les classes de troisième de tous nos départements.

Malgré tout, on manque quand même de compétences. D'où la nécessité de se tourner vers l'étranger, ce que nous faisons déjà pour certaines de nos entreprises.

Nous avons récemment créé un groupe de travail spécifique afin de mutualiser nos expériences et nos moyens. Nous nous sommes, par exemple, déjà occupés de collaborateurs étrangers rencontrés à travers nos associations d'insertion. Ces personnes veulent travailler, elles cherchent du travail. On leur fait apprendre le français avec nos partenaires associatifs, et on les fait rentrer en formation. Nos partenaires leur trouvent des moyens de transport parce qu'on n'est pas en ville, et c'est compliqué de se déplacer. Les associations leur trouvent des logements. Et après, nous leur trouvons du travail pour s'intégrer.

Face aux tensions, que peut la formation ?

Pour surmonter les tensions de recrutement, de nombreuses voix, filières industrielles, praticiens des ressources humaines, économistes, l'État⁽¹⁾, se sont élevées en faveur d'un renforcement du système de formation. Il s'agit, par là, de :

- **renforcer le lien entre formation et emploi** en ajustant les qualifications de la population active aux besoins des entreprises industrielles. Contrairement à l'Allemagne où des parcours industriels existent et sont choisis très tôt, la France se caractérise par une faible spécialisation des formations, si bien que tous les métiers industriels, à l'exception des ouvriers non qualifiés, exigent des formations internes spécifiques. Les CFA d'entreprises, autorisés depuis 2018⁽²⁾, l'alternative des écoles de production⁽³⁾, les formations qualifiantes basées sur une pédagogie du faire, ou les contrats stratégiques de filière (cas pour la mode et le luxe) sont autant de moyens d'y remédier ;
- **élargir le vivier de candidats potentiels** en puisant dans la population au chômage ou éloignée de l'emploi, si possible dans le territoire. Cela suppose d'être ouvert à des reconversions professionnelles, par ailleurs soutenues par de nombreux dispositifs publics⁽³⁾ ;
- **se regrouper en mutualisant les moyens de formation dans un territoire**, afin de constituer un vivier local de candidats. Précédemment, les entreprises d'un même territoire pouvaient se faire concurrence et débaucher des profils dans l'entreprise voisine. Cette façon de faire trouve ses limites quand toutes les entreprises d'un territoire rencontrent des tensions sur les mêmes métiers. Ainsi, plutôt que de se concurrencer, des entreprises se regroupent pour travailler ensemble sur des programmes de formation. C'est le cas, par exemple, du technopôle d'Agen qui a monté une formation en maintenance des systèmes de production avec l'Institut de formation régionale agroalimentaire (IFRIA)⁽⁴⁾.

Paroles de dirigeants

“ Dans notre métier, on n'a pas juste besoin d'un technicien derrière une machine pour surveiller, une fois qu'elle est réglée. On a créé une école de formation (un CFA). On les prend partant de rien et on leur apprend la couture. ”

Filière mode et luxe, 46 salariés

“ Pour la partie production, une agence d'insertion locale nous a contactés en disant : « Est-ce que vous seriez prêt à prendre quelqu'un pour un stage d'immersion, voire, après, d'insertion ? ». On le fait régulièrement, des fois sans lendemain, parce qu'on considère que l'entreprise a un devoir social. Et là, comme la personne cherchait également à se réinsérer, on l'a mise en situation. Au bout d'une semaine, on lui a proposé un CDD de six mois, et au bout de six mois, on lui a proposé un CDI. ”

Filière mines et métallurgie, 26 salariés



⁽¹⁾ Tribune de Frank Ribuoat, président du groupe Randstad France et d'Ausy, dans les Echos en janvier 2023, Michel Houdebine, directeur de la Dares, cité par Localtis en mars 2022, Plan de lutte contre les tensions de recrutement.

⁽²⁾ Loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

⁽³⁾ ecoles-de-production.com

⁽⁴⁾ IFRIA, BTS Maintenance des systèmes option systèmes de production – Agen, consulté en mars 2023.

Face aux tensions, que peut la marque employeur ?

Alors que les politiques publiques cherchent à « réinstaller une fierté de l'usine »⁽¹⁾ et que la communauté de La French Fab, à l'initiative de **Bpifrance**, fédère un vaste mouvement national autour de l'industrie, certains dirigeants de PME et ETI industrielles, à leur niveau, commencent à interroger leur stratégie de recrutement.

La marque employeur, qui touche à la question de l'attractivité, recouvre aussi les sujets de rémunération, de conditions de travail et d'évolution professionnelle. Certaines branches professionnelles, à l'instar de la métallurgie, ont commencé à s'atteler à ces sujets dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO)⁽²⁾. S'agissant du télétravail, il sera intéressant de voir comment l'industrie pourrait répondre à l'évolution des attentes.

Cela suffira-t-il ? Certaines PME et ETI industrielles pensent avoir actionné tous les leviers à leur main, pourtant elles peinent encore à recruter.

Paroles de dirigeants

“ Comme le disent les recruteurs, on est passé d'un marché de sélection à un marché de séduction. ”

Filière chimie et matériaux, 230 salariés

“ L'environnement de travail reste quand même correct parce qu'on y fait attention, pour que les gens se sentent bien dans l'entreprise. Ce sont des points importants pour les jeunes et les moins jeunes. Il y a un cadre de travail, une salle de pause, des sanitaires, des vestiaires. Quelque part, c'est aussi leur quotidien. Les autres critères sont l'offre de travail, la rémunération, ce que l'on offre « à côté » d'inhabituel, le package que l'on peut proposer dans l'entreprise. ”

Filière mines et métallurgie, 26 salariés

“ Ce n'est pas une question de salaire, parce que nos collaborateurs sont bien payés et en CDI. Nous distribuons la prime Macron. Nous distribuons des chèques vacances. Nous distribuons des primes trimestrielles de productivité que nous donnons à chaque fois. Nous distribuons la prime de 13^e mois. Depuis janvier, nous pratiquons la semaine de quatre jours, du lundi au jeudi. Nous ne le regrettons pas. Les salariés sont motivés : ils ont un week-end de trois jours, ils ont de la flexibilité pour les rendez-vous médicaux en semaine, comme les cadres, et rattrapent leurs heures le vendredi. Malgré cela, nous n'arrivons pas à trouver de candidats français (de nationalité). Pour une petite PME comme la nôtre, il faut se remettre en question, refaire des recherches de candidats, c'est très lourd. ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

⁽¹⁾ Pierre Marcel, Dirigeant de l'entreprise Tourmus Equipement, cité par Nicolas Dufourcq, *La désindustrialisation de la France, 1995-2015*, juin 2022.

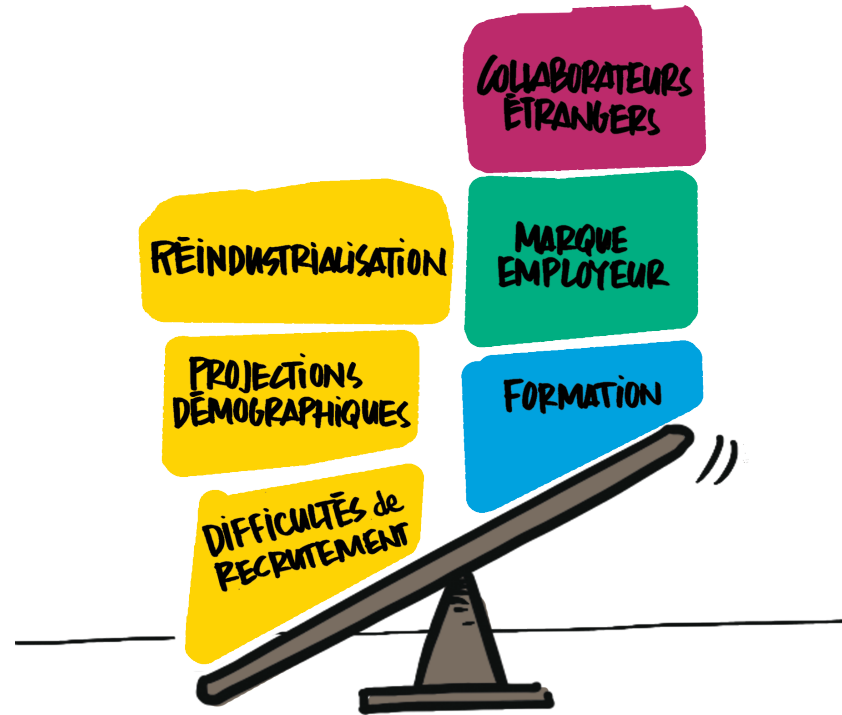
⁽²⁾ IGAS, *Résorption des tensions de recrutement. Bilan de la démarche systémique engagée par six branches professionnelles*, novembre 2022.

Enfin, que peut l'immigration professionnelle ?

Dès 1946, pour assurer la reconstruction économique du pays et ralentir le vieillissement de la population, Alfred Sauvy, démographe, propose de remplacer les jeunes qui manquent dans la pyramide des âges par cinq millions d'étrangers⁽¹⁾. Sans atteindre ce niveau, l'immigration de travail aura largement soutenu l'expansion économique des Trente Glorieuses. Est-ce à dire que l'immigration est aujourd'hui aussi la panacée face aux tensions sur le marché du travail ?

Les travaux de l'ONU⁽²⁾ sont parlants à cet égard. En 2000, leurs auteurs se demandent si l'immigration peut empêcher le déclin de la population et rééquilibrer la pyramide des âges. Leurs projections démographiques montrent que pour maintenir le rapport de dépendance entre la population d'âge actif et la population âgée (65 ans et plus), les flux migratoires devront être très supérieurs à ceux connus à l'époque, et aujourd'hui encore, par chacun des pays. Pour la France, il faudrait ainsi accueillir deux millions d'immigrés par an vers 2020 et trois millions par an en 2050⁽³⁾, soit 10 fois plus que le flux d'immigrés annuel en 2021. Ces travaux démontrent qu'« il n'y a pas assez de pays et d'arrière-pays pour stopper le vieillissement »⁽³⁾, ni parfois même de place dans les puissances vieillissantes pour accueillir les flux projetés d'immigrés (cas de la Corée du Sud). Ils démontrent donc que l'immigration ne peut empêcher le déclin démographique des puissances industrielles, et qu'elle ne peut y apporter qu'une réponse partielle.

La piste des collaborateurs étrangers est donc à considérer comme un levier parmi d'autres. Étant donné les difficultés de recrutement actuelles, faut-il néanmoins plus de travailleurs étrangers disponibles ? Les dirigeants doivent-ils aller chercher des candidats hors des frontières ?



⁽¹⁾ Alfred Sauvy (1946), *Évaluation des besoins de l'immigration française*, revue Populations.

⁽²⁾ ONU (2000), *Replacement migration: Is it A Solution to Declining and Ageing Populations?*

⁽³⁾ François Héran, titulaire de la chaire Migrations & Sociétés au Collège de France, cours au Collège de France.

02.

**LE RECOURS
MODÉRÉ
ET HÉTÉROGÈNE
DES PME-ETI
INDUSTRIELLES . . .**

**...
AUX
COLLABORATEURS
ÉTRANGERS**

Une histoire industrielle

indissociable de l'histoire de l'immigration

Historiquement, l'immigration a fortement contribué au processus d'industrialisation de la France. À plusieurs reprises, l'industrie a fait appel à la main-d'œuvre étrangère. Les vagues d'immigration successives en France ont eu pour fonction de combler les manques de main-d'œuvre aux postes les moins qualifiés⁽¹⁾ :

- pendant le Second Empire (1852-1870) pour rattraper le retard industriel par rapport à la Grande-Bretagne⁽²⁾ ;
- au lendemain de la Première Guerre Mondiale pour les mines des Charbonnages de France⁽²⁾ ;
- à partir de 1950 pour soutenir le rattrapage économique des Trente Glorieuses. L'immigration a connu un véritable essor à partir de 1956, sous l'effet d'une croissance économique forte, appuyée sur une industrie ayant des besoins soutenus en main-d'œuvre non qualifiée.

Si la France a fait appel à des travailleurs étrangers pour répondre aux besoins de main-d'œuvre, les mouvements migratoires ont également reflué lorsque la conjoncture économique était défavorable, et des travailleurs étrangers ont pu être renvoyés dans leur pays d'origine (cas des travailleurs polonais recrutés pour les mines dans les années 1920, renvoyés *manu militari* après la crise des années 1930, ou du coup d'arrêt mis à l'immigration maghrébine après la crise des années 1970⁽³⁾). Avec le premier choc pétrolier (1973), le ralentissement de la croissance et la hausse du chômage, la France a même suspendu l'immigration pour tout motif autre que le droit d'asile⁽³⁾. L'immigration de travail est alors devenue secondaire par rapport à l'immigration familiale.

Ainsi, depuis le premier choc pétrolier, le nombre de primo-entrants sur le territoire français a beaucoup diminué⁽²⁾. D'après François Héran⁽²⁾, la France, qui est un vieux pays d'immigration, est désormais dans une « position modeste sur l'immigration », en comparaison d'autres pays industrialisés.

- Le flux annuel des immigrés entrant en France, tous motifs confondus (familial, humanitaire, économique...), est faible. En effet, tel que mesuré par l'OCDE, il s'élève à 290 000 personnes en 2021⁽⁴⁾, soit 0,43 % de la population, ce qui est inférieur aux autres pays de l'Union européenne (0,90 % en moyenne)⁽⁵⁾.
- La proportion de personnes nées à l'étranger (dans la population totale) est dans la moyenne de l'UE-27. Il s'agit de 8,7 millions de personnes (dont 1,7 million de Français nés à l'étranger), soit 12,8 % de la population française en 2021. Cette proportion est néanmoins supérieure en Espagne (15,2 % de personnes nées à l'étranger)⁽⁴⁾, en Allemagne (16,3 %)⁽⁴⁾, en Suède (19,7 %⁽⁴⁾) et au Canada (23 %⁽⁶⁾) en 2021.
- La France a accueilli 4 % des demandes d'asile en Europe, liées aux dernières vagues d'immigration syrienne, irakienne, afghane et ukrainienne⁽³⁾.
- Sur la seule période 1962-1965, l'ONI (Office national de l'immigration) a contribué à accueillir en France plus de 500 000 travailleurs permanents⁽³⁾. À titre de comparaison, les entrées actuelles de travailleurs en France, y compris ressortissants de l'UE, se situent aux environs de 36 000 en 2021⁽²⁾.

⁽¹⁾ Gérard Noiriel, *Le creuset français: histoire de l'immigration, XIX^e-XX^e siècle*, 1988.

⁽²⁾ François Héran, titulaire de la chaire Migrations & Sociétés au Collège de France, cours au Collège de France, *Migrations à la lumière du droit*, cours d'ouverture du 28 octobre 2022.

⁽³⁾ Circulaire Marcellin-Fontanet signée en 1972.

⁽⁴⁾ Données OCDE, *Population et Population allochtone*.

⁽⁵⁾ Ministère de l'intérieur et des Outre-mer, *Les chiffres clés de l'immigration 2021*, 6 décembre 2022.

⁽⁶⁾ Statistiques Canada, *Les immigrants représentent la plus grande part de la population depuis plus de 150 ans et continuent de façonner qui nous sommes en tant que Canadiens*, 26 octobre 2022.

Un recours aux collaborateurs étrangers

autorisé en cas de tensions de recrutement

Le cadre légal autorise le recours aux collaborateurs étrangers ressortissants de pays tiers à l'Espace économique européen (EEE)⁽¹⁾ et de pays disposant d'un accord spécifique (Suisse, Monaco, Andorre, et Saint-Marin)^(2,3) dans deux cas :

- pour les métiers en tension, reconnus par la loi ;
- ou si le dirigeant parvient à démontrer des difficultés de recrutement à son échelle.

Si, au contraire, le collaborateur est ressortissant de l'EEE, le dirigeant peut le recruter, sans contrainte administrative, à l'exception des travailleurs détachés⁽⁴⁾.

Le collaborateur est-il ressortissant de l'Espace économique européen ?



L'emploi proposé est-il dans la liste des métiers en tension ?



Le dirigeant peut-il démontrer qu'il a tout fait, sans succès, pour recruter un collaborateur français ?



LE RECRUTEMENT DU COLLABORATEUR ÉTRANGER N'EST PAS POSSIBLE



1. Si le dirigeant souhaite recruter un collaborateur étranger non ressortissant de l'EEE sur un métier en tension (figurant sur la liste des métiers en tension), une autorisation de travail sera automatiquement accordée. La liste des métiers en tension a été mise à jour en avril 2021⁽⁵⁾ et détaille lesdits métiers par région. Beaucoup relèvent des métiers de l'industrie mis en exergue précédemment (ouvriers qualifiés, techniciens et agents de maîtrise). Ainsi, en Nouvelle-Aquitaine, région connaissant le plus de difficultés de recrutement en 2022⁽⁶⁾, les ouvriers qualifiés de la maintenance en électricité sont un profil en tension.
2. Si le dirigeant souhaite recruter un collaborateur étranger sur un métier qui n'est pas dans la liste des métiers en tension, il devra démontrer auprès des autorités qu'il a tout fait, sans succès, pour recruter un collaborateur français. En pratique, il s'agit de montrer que l'emploi proposé a fait l'objet d'une offre d'emploi publiée pendant trois semaines au moins auprès de Pôle Emploi (ou d'organismes associés), et qu'aucune candidature valable n'a été reçue⁽³⁾. Ces attentes ne sont pas nécessairement connues des dirigeants rencontrés.

Paroles de dirigeant

“ C'est tellement l'enfer de démontrer que c'est un poste en tension. Et maintenant que tout est informatique, il n'y plus personne pour vous répondre au téléphone. ”

Filière transformation et valorisation des déchets, 46 salariés

(1) L'Espace économique européen (EEE) comprend les États de l'Union européenne, ainsi que l'Islande, la Norvège et le Liechtenstein.

(2) Ministère de l'Intérieur, *Les chiffres clés de l'immigration*, 2022.

(3) Code du travail : articles R5221-17 à R5221-22.

(4) Prestation de service transnationale, ou mobilité intragroupe, ou mise à disposition temporaire de personnel étranger.

(5) Arrêté du 1^{er} avril 2021 relatif à la délivrance, sans opposition de la situation de l'emploi, des autorisations de travail aux étrangers non ressortissants d'un État membre de l'Union européenne, d'un autre État partie à l'Espace économique européen ou de la Confédération suisse : legifrance.gouv.fr

(6) Pôle Emploi, enquête *Besoins en main-d'œuvre*, 2022.

Malgré les tensions de recrutement, l'industrie recourt modérément aux collaborateurs étrangers

En cohérence avec les statistiques nationales, la part des collaborateurs étrangers est estimée à 6 % en moyenne dans les effectifs des PME et ETI industrielles interrogées (5 % d'après l'Insee en 2018⁽¹⁾). Cela place le secteur en avant-dernière position, loin derrière la construction (13 % d'effectifs étrangers) et à peine au-dessus de l'administration publique, par ailleurs fermée aux ressortissants de pays non membres de l'Union européenne, pour certains emplois (régaliens notamment⁽¹⁾). À l'échelle, plus fine, des différentes filières industrielles, les collaborateurs étrangers sont davantage présents dans les secteurs qui se sont historiquement appuyés sur l'immigration (notamment l'industrie du vêtement dès la fin du XIX^e siècle), par ailleurs intenses en main-d'œuvre.

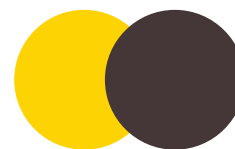
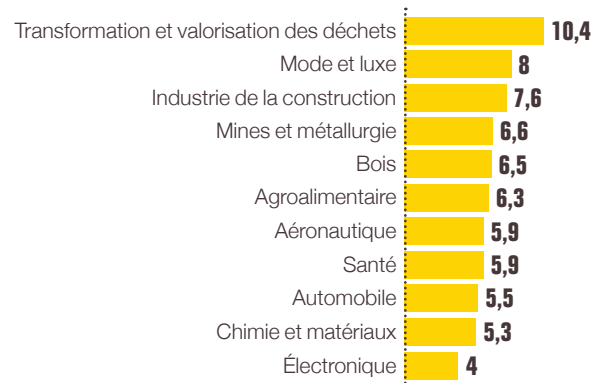
• RECOURS À LA MAIN-D'ŒUVRE ÉTRANGÈRE SELON L'INSEE

(En % des effectifs totaux)



• RECOURS À LA MAIN-D'ŒUVRE ÉTRANGÈRE PAR FILIÈRE DANS LES PME ET ETI INDUSTRIELLES SELON L'ENQUÊTE BPIFRANCE LE LAB

(En % des effectifs totaux, chiffre indiqué pour les filières pour lesquelles il y a eu plus de 30 répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽¹⁾ Insee (2018), Secteur d'activité (Nomenclature Agrégée 2008) des personnes de nationalité française et étrangère, en 2018, retraitements **Bpifrance le Lab**.

⁽²⁾ Palais de la Porte Dorée, *Quels sont les métiers interdits aux étrangers ?*, consulté en février 2023, 2022.

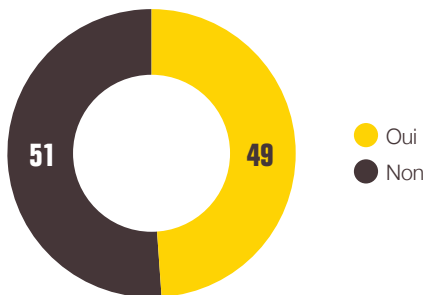
Un dirigeant sur deux a recruté un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années

La moyenne de 6 % des emplois occupés par des collaborateurs étrangers, en apparence modérée, masque une hétérogénéité de pratiques quant au recours à la main-d'œuvre étrangère, au sens extensif (les dirigeants recourent-ils à la main-d'œuvre étrangère ou non ?) et intensif (pour ceux qui y recourent, dans quelle proportion le font-ils ?).

Le recours, ou non, à la main-d'œuvre étrangère coupe la France industrielle en deux. La moitié (49 %) des entreprises répondantes ont recruté des collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années. C'est davantage le fait d'entreprises de taille intermédiaire (94 % des ETI de plus de 1 000 salariés, 77 % des ETI de 250 à 999 salariés) que des grandes PME (69 % des PME de 50 à 249 salariés), alors qu'elles rencontrent des difficultés de recrutement comparables. Quant aux PME de petite taille, de 10 à 49 salariés, elles sont moins nombreuses à déclarer des difficultés de recrutement régulières (60 %) et moins nombreuses à recourir à la main-d'œuvre étrangère (42 %).

• AVEZ-VOUS DÉJÀ RECRUTÉ DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ?

(En % de l'ensemble des répondants)

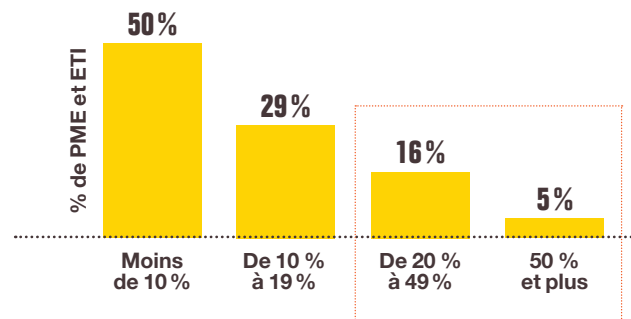


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

Au sein des entreprises qui ont recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années, les collaborateurs étrangers représentent en moyenne 13 % de leurs effectifs. La dispersion des pratiques est aussi éclairante. En haut de la distribution, une entreprise sur cinq compte plus de 20 % de collaborateurs étrangers.

• RÉPARTITION DES PME ET ETI SUIVANT LA PART DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS DANS LES EFFECTIFS

(Estimation en % des effectifs totaux parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années)



Note de lecture : parmi les PME et ETI ayant recruté au moins un collaborateur étranger dans les cinq dernières années, 16 % comptent 20 à 49 % de collaborateurs étrangers dans leurs effectifs.

En termes de diversité, on compte en moyenne une à deux nationalités étrangères dans les équipes. Seule une extrême minorité de PME et ETI industrielles (3 %) compte plus de cinq nationalités étrangères dans ses équipes. La réalité des PME-ETI industrielles n'est pas à l'équipe plurinationale. Tout au plus les entreprises ont-elles, dans leur immense majorité, un ou deux bassins de recrutement à l'étranger.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

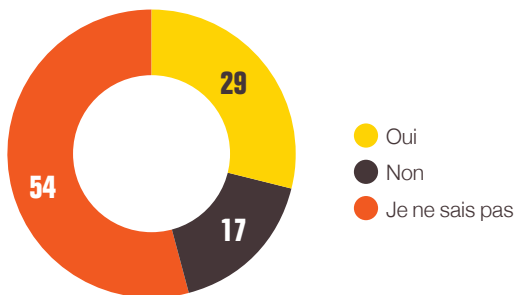
Un dirigeant sur trois envisage de recruter des collaborateurs étrangers

Pour l'avenir, lorsqu'on demande aux dirigeants s'ils comptent recruter des collaborateurs étrangers dans les cinq prochaines années, plus de la moitié ne se prononce pas.

Si un dirigeant sur trois semble décidé à recruter des collaborateurs étrangers dans un futur proche et un sur six est opposé à cette idée, la majorité silencieuse des 54 % (ayant répondu « je ne sais pas ») mérite qu'on s'attarde sur les motifs de cette indécision. Ce sont principalement des dirigeants de petites PME (10-49 salariés) qui n'ont pas recruté de collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années. Ils rencontrent moins de difficultés de recrutement que les autres et, de ce fait, ils relèguent probablement la question des collaborateurs étrangers à un futur plus lointain.

• COMPTEZ-VOUS RECRUTER DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS DANS LES CINQ PROCHAINES ANNÉES ?

(En % de l'ensemble des répondants, une seule réponse possible)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

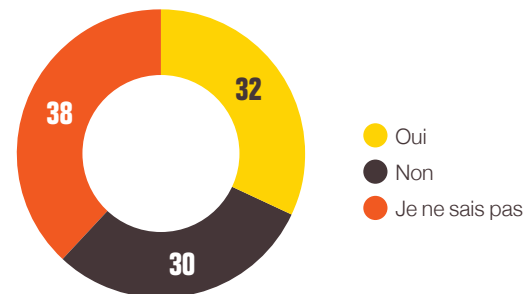
... et est favorable à davantage d'immigration professionnelle en France

Quant au levier que peut représenter l'immigration professionnelle, les dirigeants de PME et ETI sont partagés. Ils se répartissent à part quasi-égales entre ceux qui considèrent qu'il faudrait plus d'immigration professionnelle (32 %), ceux qui considèrent qu'il n'en faudrait pas plus (30 %), et ceux qui ne savent pas (38 %).

La part élevée de dirigeants qui ne savent pas est inédite dans les enquêtes **Bpifrance Le Lab** depuis 10 ans. Par « je ne sais pas », doit-on entendre « je suis neutre », « je ne suis pas sûr », « je ne veux pas me prononcer » ? Les résultats de l'enquête révèlent que ces dirigeants qui ne savent pas (38 %) rencontrent des difficultés ponctuelles, et non régulières, de recrutement, ce qui peut expliquer leur réserve. Ils ne relèvent pas de frein spécifique à l'immigration professionnelle, mais pas d'atout spécifique non plus. Cela ne les empêche pas de recruter des collaborateurs étrangers « par opportunisme, lorsqu'ils ont le bon profil sous la main », ou « par contrainte, en l'absence d'un candidat natif pour un poste courant ».

• SELON-VOUS, EST-CE QU'IL FAUDRAIT PLUS D'IMMIGRATION PROFESSIONNELLE EN FRANCE ?

(En % de l'ensemble des répondants, une seule réponse possible)



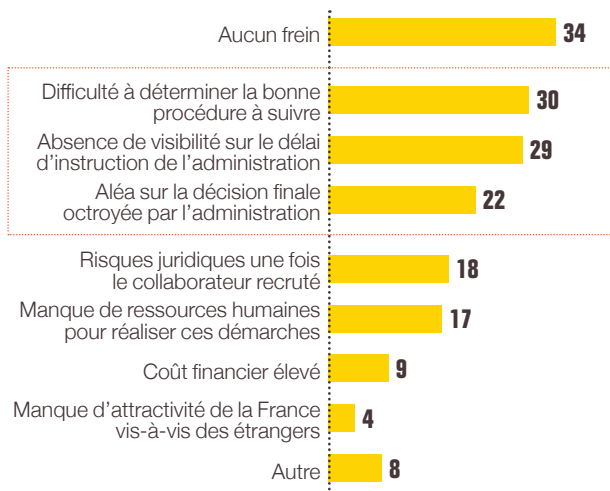
Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

Parmi les freins, des difficultés administratives

De l'avis des dirigeants, les difficultés administratives, qu'il s'agisse de l'opacité des procédures ou des délais d'instruction incertains, constituent le premier frein au recrutement de collaborateurs étrangers.

• FREINS ACTUELS AU RECRUTEMENT DE COLLABORATEURS ÉTRANGERS

(Plusieurs réponses possibles, en % des entreprises parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années)



En illustration de ces différents niveaux de difficulté :

- **la difficulté à déterminer la bonne procédure** : en France, l'employeur a l'obligation de vérifier le statut légal des employés et la validité du titre de séjour des travailleurs étrangers (valant autorisation de travail⁽¹⁾). Toutefois, cette procédure, à conduire auprès de la préfecture du Département, semble souffrir de délais peu transparents ;
- **des délais de réponse longs** : les dirigeants rencontrés ont presque tous été affectés au moins une fois par les délais des procédures administratives, qui peuvent ralentir voire faire échouer une demande concernant un collaborateur étranger ;
- **l'aléa sur la décision finale** : des experts soulignent la latitude d'interprétation laissée aux différentes préfectures, source d'hétérogénéité territoriale et de traitements différents suivant le lieu où la demande de titres de séjour est déposée⁽²⁾.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽¹⁾ entreprendre.service-public.fr

⁽²⁾ François Héran, titulaire de la chaire Migrations & Sociétés au Collège de France, un responsable de branche anonyme.

Paroles de dirigeants

“ Pour le réfugié ukrainien qu'on a embauché, pour le coup, c'est vraiment obscur. Je ne sais pas s'il y avait des choses à faire, je n'ai pas dû les faire. Après, j'ai fait les déclarations à l'embauche et il avait tous les papiers, donc je suppose que c'était bon. ”

Filière bois, 11 salariés

“ Quand on veut recruter quelqu'un avec un titre de séjour, il faut faire une demande au niveau de la préfecture. Il faut considérer qu'au bout de tant de temps, si on n'a pas de retour, c'est bon. L'entreprise se sent fragilisée en matière juridique, alors même qu'on pensait être dans les règles. ”

Filière agroalimentaire

“ On voulait embaucher un jeune malgache qui avait fait des études en informatique, mais à côté il était mécanicien dans un garage, et c'est cette partie qui nous intéressait. L'ambassade française bloque sur ses diplômes qui ne sont pas en adéquation avec l'emploi qu'on lui propose, dans un atelier de mécanique. Le Sénateur de la région est intervenu. Il a fait un mail au consul de France à Madagascar. Cela fait six mois qu'on bataille. Le jeune a envie de venir, il est hébergé, nous lui proposons un CDI. Mais on est déçu. Rien ne se passe. *Statu quo*. On a dû laisser en plan. ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

Et... des risques juridiques

La frontière entre la légalité et l'illégalité peut vite être franchie pour un dirigeant, et certains nous le rapportent déconcertés. Parmi les risques juridiques, un dirigeant peut se retrouver avec un travailleur en situation illégale, c'est-à-dire sans titre ou avec un titre de séjour qui a cessé d'être valide s'il n'est pas vigilant, situation extrêmement fréquente d'après François Héran, titulaire de la chaire Migrations & Sociétés au Collège de France.

Paroles de dirigeant

“ Au niveau administratif, notre collaborateur serbe a été référencé par l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII) mais son passeport n'est valable que jusqu'en avril 2023, et je dois le renouveler. À vrai dire, comme c'est la première fois, je ne sais pas à qui m'adresser pour lui renouveler son visa. Je vais devoir faire des recherches en janvier. À la place d'un visa de longue durée d'un an, je vais me renseigner pour deux-trois ans de visa, mais est-ce possible ? ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

La charge bureaucratique et les risques juridiques sont particulièrement aigus pour les dossiers de régularisation (demandes d'admission exceptionnelle au séjour).

Paroles de dirigeant

“ La personne qui a fait le contrat n'a pas fait attention qu'elle n'avait pas d'autorisation de travailler sur le territoire. Et donc ça a été très compliqué de la régulariser. La paperasse était phénoménale. Peut-être que la doctrine a changé un peu ou qu'elle est en cours de changement de ce que j'entends, mais l'idée n'était clairement pas de nous encourager à avoir des collaborateurs étrangers dans le personnel. Moi, si vous voulez, pour avoir un pauvre papier validant son contrat de travail alors qu'il était en CDI, j'ai dû appeler le Préfet personnellement parce que je le connais. Sinon j'y étais encore. ”

Filière automobile, 120 salariés

Comment régulariser un collaborateur étranger ?

D'après François Héran⁽¹⁾, pour un dossier de régularisation d'un travailleur en situation irrégulière, il faut constituer quatre dossiers pour la Préfecture, avec des pièces obligatoires d'identité et d'attestation de domicile⁽²⁾.

- Il faut présenter au moins cinq années de preuves de présence sur le territoire du collaborateur étranger, classées par ordre chronologique (à partir de documents scolaires, médicaux, associatifs, professionnels).
- Il s'agit également d'apporter au moins huit fiches de paie pour des salaires supérieurs à un-demi SMIC ou bien prouver trois ans de présence combinée avec deux années de fiches de paie.
- En parallèle, l'employeur doit déposer une demande d'embauche pour le travailleur étranger (avec le KBis inférieur à trois mois, un cerfa, la preuve de cotisation à l'URSSAF, la copie du registre du personnel).
- Si le collaborateur étranger travaille sous un nom d'emprunt, l'employeur doit réaliser une attestation de concordance entre le nom d'emprunt et le nom réel de l'employé.

⁽¹⁾ Tous les éléments ci-après reprennent l'essentiel du cours *Migrations à la lumière du droit*, cours d'ouverture du 28 octobre 2022, prononcé par François Héran, titulaire de la chaire Migrations & Sociétés au Collège de France.

⁽²⁾ Éléments valides à la date de la publication (avril 2023), qui pourraient être allégés par le projet de loi « pour contrôler l'immigration et améliorer l'intégration » en cours d'examen à l'Assemblée.

D'après François Héran, la charge bureaucratique est très importante pour l'établissement de cette preuve. Il y a parfois une difficulté à obtenir un état civil dans certains pays d'origine. De plus, les preuves de présence *ex post* sont parfois difficiles à constituer si le travailleur n'y a pas pensé avant. Il est également préférable d'avoir des pièces optionnelles telles que des recommandations.

Enfin, le risque juridique est fort, à la fois pour l'employeur et le salarié dans ce type de procédure. En effet, en cas d'échec, une obligation de quitter le territoire français (OQTF) est formulée par l'État. La décision est à la main du préfet, avec des différences possibles de traitement entre territoires, d'après François Héran.

Enfin, les délais de réponse sont longs (les régularisations se font au compte-goutte, elles ne sont pas prioritaires par rapport aux dossiers de renouvellement de titres).

Le recours aux collaborateurs étrangers

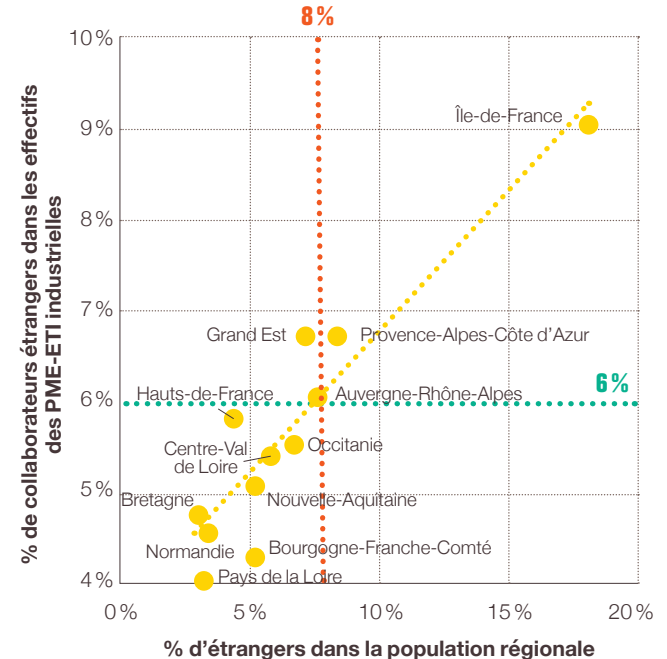
est en miroir de leur répartition sur le territoire

Les dirigeants de PME et ETI industrielles se heurtent également à l'inégale répartition des étrangers sur le territoire. Elle tient à la fois à des facteurs économiques (la répartition de l'activité économique sur le territoire, l'histoire de l'industrie sidérurgique ou automobile dans le Grand Est, qui a mobilisé des besoins successifs de main-d'œuvre) et des facteurs sociaux (le poids du regroupement familial, la proximité géographique des frontières)⁽¹⁾.

Il en ressort une corrélation forte entre la part d'étrangers dans les entreprises régionales et leur poids dans la population des régions (voir graphe ci-contre). Autrement dit, les dirigeants recruteraient les collaborateurs étrangers disponibles sur leur territoire, et ces derniers seraient d'ailleurs peu mobiles géographiquement. C'est en particulier vrai des travailleurs peu qualifiés ou ouvriers, qui n'ont pas les ressources d'une mobilité résidentielle (transports, logements, perspectives de carrière faibles), ou qui n'y sont pas incités par les politiques sectorielles concernées (politique du logement, par exemple)⁽²⁾.

• PART DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS DANS LES EFFECTIFS DES ENTREPRISES PAR RÉGION EN FONCTION DE LEUR PART DANS LA POPULATION RÉGIONALE MÉTROPOLITAINE

(Pour les régions ayant au moins 15 répondants, estimation en % des effectifs totaux parmi l'ensemble des répondants)



- Droite décrivant la relation entre le % d'étrangers dans la population régionale et le % de collaborateurs étrangers dans les effectifs des PME-ETI industrielles (droite de régression).
- 8 % d'étrangers dans la population nationale.
- 6 % de collaborateurs étrangers en moyenne dans le panel.

Note de lecture : dans la région Auvergne-Rhône-Alpes, la part d'étrangers parmi la population est de 8 %, la part d'étrangers dans les effectifs des PME-ETI industrielles interrogées situées dans cette région, s'élève à 6 %.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022, Insee, recensements de la population 2021.

⁽¹⁾ Dares, *Les métiers des immigrés*, septembre 2021

⁽²⁾ Inspection Générale des Finances, *Évaluation de politique publique. La mobilité géographique des travailleurs*, janvier 2016.

Le pragmatisme des dirigeants face à la disponibilité des collaborateurs étrangers sur leur territoire...

Les dirigeants déclarent que les deux principales raisons qui les poussent à recruter des collaborateurs étrangers sont le fait d'avoir le bon candidat disponible (pour 62 %) et/ou l'absence de candidat natif (pour 43 %). Signe d'un certain attentisme vis-à-vis des solutions qu'offre la main-d'œuvre étrangère, les dirigeants ont souvent indiqué emprunter les circuits classiques de recrutement et « tomber sur » des CV étrangers à cette occasion, via Pôle Emploi, l'alternance, l'intérim ou les différentes voies d'insertion ou de reconversion.

Cela montre que les dirigeants sont sans idéologie particulière quant à la nationalité. Ils recherchent avant tout le profil qui convient le mieux au poste et à la culture d'entreprise, en lien avec la personnalité du candidat, français ou étranger.

• POUR QUELLE(S) RAISON(S) LES DIRIGEANTS ONT-ILS RECRUTÉ UN/DES COLLABORATEUR(S) ÉTRANGER(S) ?

(Plusieurs réponses possibles, en % parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

En général, les dirigeants de PME-ETI industrielles ne mettent pas en place d'action directe visant à « aller chercher », de façon proactive, des collaborateurs étrangers. Cela peut s'expliquer par une préférence pour le recrutement de collaborateurs français (comme le recommande la loi pour les métiers non tendus), ou l'absence de canaux spécifiques de recrutement de collaborateurs étrangers.

Alors que la littérature économique a démontré la performance des équipes plurinationales⁽¹⁾, seule une minorité des dirigeants interrogés recherche activement des collaborateurs étrangers par choix, pour assurer la diversité des équipes (9 %), ou acquérir une compétence rare sur le marché (8 %).

Paroles de dirigeants

« Nous cherchons des gens qui ont envie de travailler, de s'impliquer et de faire en sorte que tout le monde arrive à avancer. Après, si c'est un étranger ou si c'est un Français, pour moi, ça a peu d'importance. »

Filière bois, 11 salariés

« Pourquoi les ouvriers polonais (en route pour le Royaume-Uni) ne se sont-ils pas arrêtés en France ? Sans doute pour des questions de salaire et de langue, mais aussi parce que les filières industrielles françaises étaient moins connectées avec les entreprises d'intérim à Cracovie, comme le sont leurs homologues du BTP. »

Filière agroalimentaire

« Nous avons vu ça dans notre entreprise, la diversité est primordiale pour avoir des idées créatives et novatrices, pour avoir une culture dynamique. Je trouve que la diversité est vraiment primordiale pour faire avancer une entreprise. »

Filière santé, 46 salariés

⁽¹⁾ Frédéric Docquier, Riccardo Turati, Jérôme Valette, Chrysovalantis Vasilakis, *Birthplace diversity and economic growth: evidence from the US states in the Post-World War II period*, 2020.

... et en contre-poids de la difficulté

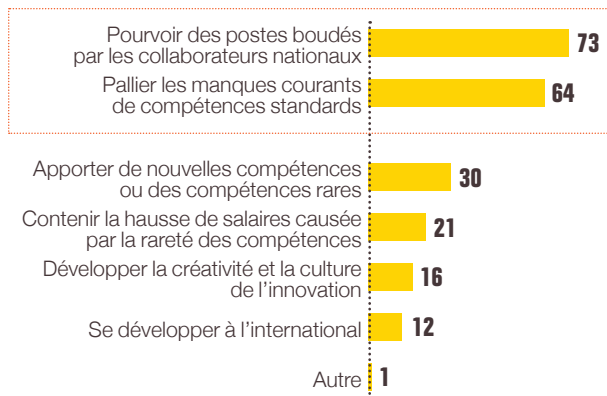
à trouver des candidats natifs

Lorsqu'un dirigeant ne fait pas appel à des collaborateurs étrangers, c'est très majoritairement parce que tous ses besoins peuvent être couverts par des collaborateurs français (61 % des répondants à la question « Pour quelle raison n'avez-vous pas recruté de collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années ? ») ou du fait de contraintes associées, administratives ou culturelles (27 % des répondants).

Lorsqu'un dirigeant pense qu'il faudrait plus d'immigration professionnelle en France, c'est en très grande majorité (73 %) pour compenser l'absence de candidats parmi les collaborateurs français (voir graphique ci-après).

• POUR QUELLES RAISONS FAUDRAIT-IL PLUS D'IMMIGRATION PROFESSIONNELLE ?

(Plusieurs réponses possibles, en % parmi les 781 répondants ayant répondu « Oui » à propos de savoir s'il faudrait plus d'immigration professionnelle en France)



Note de lecture : parmi les dirigeants qui déclarent qu'il faudrait plus d'immigration professionnelle, 73 % déclarent que ce serait pour pouvoir des postes boudés par les collaborateurs nationaux.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

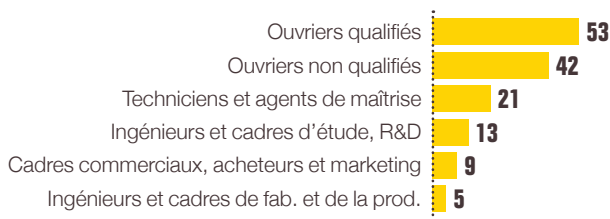
Les collaborateurs étrangers ne suffisent pas

à couvrir les besoins sur les profils techniques, les ingénieurs et cadres de production

Les dirigeants de PME et ETI industrielles interrogés ont des besoins particulièrement importants sur le « milieu » du marché du travail (ouvriers qualifiés et techniciens), mais les collaborateurs étrangers, bien que souvent recrutés sur ces profils, n'arrivent pas à répondre entièrement à ces besoins. À titre illustratif, pour le profil des ouvriers qualifiés, au « milieu » de la pyramide des compétences, 53 % seulement des dirigeants ont recruté des collaborateurs étrangers alors qu'ils sont 72 % à déclarer des difficultés de recrutement⁽¹⁾. Le même phénomène est observé pour les techniciens et agents de maîtrise, second profil le plus en tension dans l'industrie (voir p. 16 et graphe ci-contre). De fait, les compétences des travailleurs étrangers sont très polarisées et répondent aux besoins de recrutement principalement sur le « bas » des compétences (ouvriers non qualifiés) et le « haut » (ingénieurs, *top management*)⁽²⁾.

• TOP SIX DES PROFILS DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS RECRUTÉS

(Plusieurs réponses possibles, en % parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années)

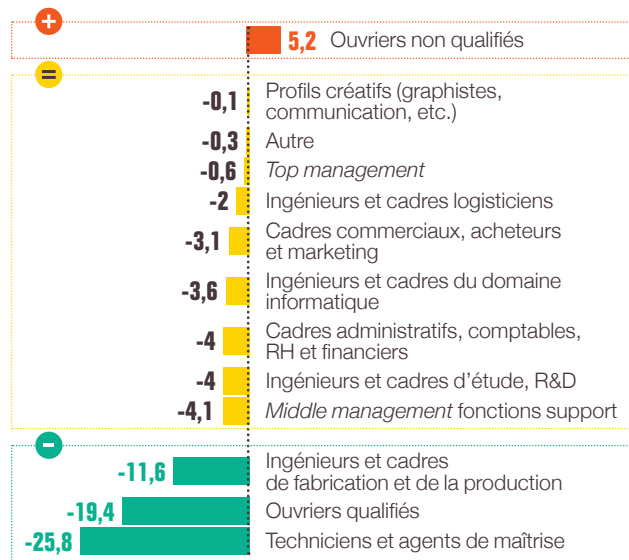


⁽¹⁾ Bpifrance Le Lab, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

⁽²⁾ Conseil d'analyse économique (2021), *L'immigration qualifiée : un visa pour la croissance*. Les notes du Conseil d'analyse économique, n° 67, novembre 2021.

• BESOINS POURVUS PAR LES COLLABORATEURS ÉTRANGERS

(Parmi les dirigeants ayant recruté des collaborateurs étrangers, différence entre le % de dirigeants ayant recruté des collaborateurs étrangers et le % de ces dirigeants déclarant des difficultés de recrutement, par type de profil)



- +** Profils pour lesquels les dirigeants ont recruté plus de collaborateurs étrangers qu'ils n'ont déclaré de difficulté de recrutement.
- =** Profils pour lesquels les dirigeants ont recruté globalement autant de collaborateurs étrangers qu'ils ont déclaré de difficulté de recrutement (équilibre relatif entre la main-d'œuvre étrangère et les besoins des dirigeants). Cela n'exclut pas de légers déséquilibres sur certains métiers.
- Profils pour lesquels les dirigeants ont recruté significativement moins de collaborateurs étrangers qu'ils n'ont déclaré de difficulté de recrutement (déficit de main-d'œuvre étrangère).

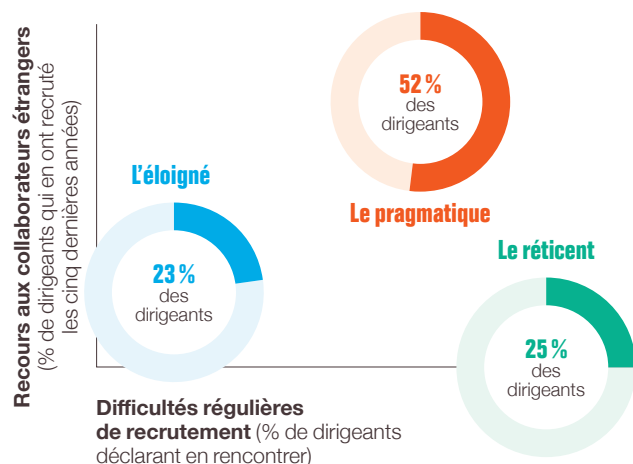
Note de lecture : parmi les dirigeants qui ont recruté des collaborateurs étrangers, 25,8 % ont des difficultés de recrutement sur les techniciens et agents de maîtrise et n'ont pas recruté un collaborateur étranger sur ce profil au cours des cinq dernières années.

Source : Bpifrance Le Lab, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

On distingue trois postures parmi les dirigeants pour le recours aux collaborateurs étrangers

Trois postures des dirigeants apparaissent vis-à-vis du recours à la main-d'œuvre étrangère :

- **les pragmatiques** incluent les dirigeants qui ont recruté des collaborateurs étrangers au cours des cinq dernières années (49 % du panel), mais aussi des dirigeants qui n'ont pas récemment recruté de collaborateurs étrangers, mais comptent le faire dans les cinq prochaines années (3 % du panel) ;
- **les éloignés et les réticents** n'ont, quant à eux, pas recruté de collaborateurs étrangers, et ne pensent pas le faire dans le futur ou ne savent pas. La différence tient au fait que les réticents ont des difficultés régulières de recrutement, alors que les éloignés n'en ont pas, ou très ponctuellement.



Note de lecture : l'éloigné, qui représente 23 % des dirigeants interrogés, rencontre des difficultés de recrutement faibles et ne recourt pas aux collaborateurs étrangers.

Le pragmatique

- **Difficultés de recrutement** : +++ (sur les ingénieurs notamment)
- **Recours aux collaborateurs étrangers** : +++ (il en a déjà recrutés par le passé et/ou compte le faire à l'avenir)
- **Position sur l'immigration professionnelle** : favorable
- **Facteurs pouvant influencer le dirigeant** :
 - moyens suffisants pour recruter des collaborateurs étrangers : +++
 - présence d'étrangers sur leur territoire de recrutement : +++

Le réticent

- **Difficultés de recrutement** : +++ (sur les ouvriers, techniciens et agents de maîtrise)
- **Recours aux collaborateurs étrangers** : aucun (il n'en a pas recrutés par le passé et ne compte pas le faire à l'avenir, ou ne sait pas)
- **Position sur l'immigration professionnelle** : défavorable
- **Facteurs pouvant influencer le dirigeant** :
 - moyens suffisants pour recruter des collaborateurs étrangers : +
 - présence d'étrangers sur leur territoire de recrutement : +

L'éloigné

- **Difficultés de recrutement** : + (sur les ouvriers qualifiés)
- **Recours aux collaborateurs étrangers** : aucun (il n'a pas eu l'occasion d'en recruter par le passé et ne compte pas le faire, ou est indécis pour le futur)
- **Position sur l'immigration professionnelle** : ne sait pas
- **Facteurs pouvant influencer le dirigeant** :
 - moyens suffisants pour recruter des collaborateurs étrangers : ne sait pas
 - présence d'étrangers sur leur territoire de recrutement : ++

+ Faible/ponctuel(le) ++ Moyen(ne) +++ Élevé(e)/régulier(e)



		LE PRAGMATIQUE (52 %)	LE RÉTICENT (25 %)	L'ÉLOIGNÉ (23 %)	
SITUATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL	Difficultés de recrutement	Des difficultés régulières de recrutement, en particulier sur des profils d'ingénieurs et top management	Des difficultés régulières de recrutement, sur des profils d'ouvriers qualifiés et non qualifiés, techniciens et agents de maîtrise, imputées à un manque de motivation des demandeurs d'emploi et des filières de formation	Des difficultés ponctuelles ou pas de difficulté de recrutement, si ce n'est sur les ouvriers qualifiés. Ne sait pas à quoi sont liées ces difficultés de recrutement	
	Recours aux collaborateurs étrangers	<ul style="list-style-type: none"> • A déjà recruté, et compte le faire dans le futur • L'a fait par opportunisme (avait le « bon candidat sous la main ») • Dispose de ressources suffisantes pour recruter 	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas recruté, et ne sait pas pour le futur ou ne compte pas le faire • Ne dispose pas des ressources suffisantes pour recruter ou ne sait pas s'il en dispose 	<ul style="list-style-type: none"> • N'a pas recruté, et ne sait pas pour le futur/ne compte pas le faire • Ne sait pas s'il a des ressources suffisantes pour recruter 	
POSITIONS	Immigration professionnelle	Il en faudrait plus en France	Il n'en faudrait pas plus en France	Il n'en faudrait pas plus en France, ou ne sait pas s'il en faudrait plus	
	Atouts du recrutement des collaborateurs étrangers	Plus de compétences, de motivation, plus flexibles sur leurs postes	Pas d'atout spécifique	Pas d'atout spécifique	
	Freins au recrutement des collaborateurs étrangers	Difficultés administratives	Barrières culturelles et de langue	Pas de frein spécifique	
	Avis sur des postulats tirés de la recherche académique ou de retours d'expérience de dirigeants	« Les collaborateurs de nationalité étrangère sont une aide pour le recrutement d'autres collaborateurs de nationalité étrangère »	++	Ne sait pas	Ne sait pas
		« Les collaborateurs de nationalité étrangère sont un atout indispensable pour se développer à l'international »	++	-	+
		« Les équipes les plus diverses en termes de nationalité ont les meilleures performances »	++	Ne sait pas	Ne sait pas
		« Employer des collaborateurs de nationalité étrangère constitue un atout pour la marque employeur et renforce l'attractivité »	++	-	Ne sait pas
PROFILS D'ENTREPRISES	Taille d'entreprise	Grandes PME (> 50 salariés) et ETI	Petites PME (< 50 salariés)	Petites PME (< 50 salariés)	
	Filière	Agroalimentaire, santé, électronique, déchets	Mines et métallurgie, ferroviaire	Infrastructure du numérique, chimie et matériaux	
	Internationalisation	19 % du CA réalisé à l'international	13 % du CA réalisé à l'international	14 % du CA réalisé à l'international	
	R&D - poids des dépenses	6 % du CA	3 % du CA	3,8 % du CA	
	Territoires	Île-de-France, Occitanie et Nouvelle-Aquitaine	Hauts-de-France, Centre Val-de-Loire et Pays de la Loire	Grand Est, Normandie et DOM (Guadeloupe, Martinique, La Réunion)	

Source : Bpifrance Le Lab, enquête Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

- Plutôt pas d'accord + Plutôt d'accord ++ Tout à fait d'accord

Les pragmatiques : la main-d'œuvre étrangère, une solution pour faire face aux tensions, sans idéologie

Les dirigeants dits pragmatiques se distinguent par leur sens pratique, dans un marché du travail tendu. S'ils ont eu recours à la main-d'œuvre étrangère dans les cinq dernières années et comptent y recourir à l'avenir, c'est parce qu'ils ont épuisé les autres voies de recrutement sur le marché du travail national, et qu'ils n'ont pas le choix. Ceci en dehors de tout positionnement idéologique ou politique.

Fait révélateur, les pragmatiques reconnaissent volontiers les apports des collaborateurs étrangers en matière de performance, de marque employeur, de développement à l'international.

Pour autant, ils n'ont pas mis en place de politique RH volontariste pour recruter des collaborateurs étrangers. La majorité ne recherche pas spécifiquement de compétence rare ou de « capital international ».

Paroles de dirigeants

“ Il y a un moment où il faut être pragmatique. Moi aussi, je préfère avoir des gens qui sont bien intégrés socialement et sur le territoire. Bien sûr, évidemment, je préfère. Maintenant, je regarde quel est le marché de l'emploi et qui postule chez moi. Ils sont comme ça, donc il faut qu'on fasse avec. C'est le principe de réalité qui vient frapper à notre porte. ”

Filière mode et luxe, 46 salariés

“ Dès qu'on parle d'immigration, c'est un sujet tendu. [...]. Si personne ne veut faire ces boulots, pourquoi est-ce qu'un étranger ne pourrait pas le faire ? Je ne vois pas où est le problème. Je pense qu'au contraire, on pourrait faciliter ça. ”

Filière bois, 11 salariés

“ Honnêtement, dans une entreprise, on n'a pas le temps de dire : « Ah non, je vais attendre parce que je veux un Gaulois ou un Celte ». ”

Filière électronique, 45 salariés

“ Nous, ce qu'on veut, c'est de la compétence. Oubliez la couleur de peau, la nationalité. Les entreprises, surtout dans notre culture, dans notre groupe, nous allons chercher la compétence sur le savoir-faire et la compétence sur le savoir-être. ”

Filière chimie et matériaux, 230 salariés

Les pragmatiques : pour une « immigration choisie »

À plusieurs reprises, des dirigeants dits « pragmatiques » se sont positionnés en faveur d'une « immigration choisie ».

Historiquement, l'immigration choisie renvoie aux politiques d'immigration qualifiée. L'expression apparaît à l'occasion de la loi relative à l'immigration et à l'intégration de 2006⁽¹⁾.

Cette dernière a transformé les représentations de l'immigration en distinguant une immigration vue comme profitable, utile aux intérêts nationaux, ciblant les étudiants et les travailleurs étrangers très qualifiés. Le terme est désormais utilisé également pour la politique migratoire australienne ou canadienne qui permet d'attirer, de sélectionner et de retenir les travailleurs qualifiés nécessaires à l'économie du pays.

Que les dirigeants empruntent cette référence à l'immigration choisie interpellé. Au lieu de renvoyer uniquement aux collaborateurs qualifiés, comme le veut l'acception initiale de l'expression, les dirigeants se la sont réappropriée pour désigner la main-d'œuvre étrangère dont ils ont besoin pour faire face aux tensions, sur des métiers qualifiés ou non. Pour un dirigeant pragmatique, l'immigration professionnelle, dès lors qu'elle pallie des difficultés de recrutement, est utile aux intérêts nationaux.

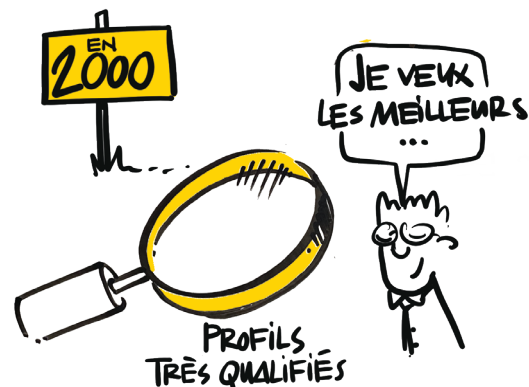
Paroles de dirigeant

“ L'immigration choisie est une force. Faites remonter aux instances gouvernementales qu'il ne faut pas la bloquer, mais plutôt se demander : une personne qui a un bagage technique, qu'est-ce qui pourrait le faire venir ? ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

⁽¹⁾ Loi n° 2006-911 du 24 juillet 2006 relative à l'immigration et à l'intégration. Elle introduit une carte « compétences et talents » pour les « cadres de haut niveau » et les « investisseurs », outre les catégories de la carte de 1998 (chercheurs et artistes).

L'IMMIGRATION PROFESSIONNELLE...



QUES- TIONS À ...



2PS Projection Plasma Système

Représentée par :

- **Muriel Lelong**, présidente
- **Chiffre d'affaires** : 2 M€, dont 40 % à l'export
- **Effectif** : 20 salariés

2PS réalise le revêtement des prothèses orthopédiques par projection thermique de plasma.

Quels sont vos enjeux actuels en termes de ressources humaines ?

Nous refusons des marchés parce que nous n'avons pas de personnel pour produire. Nous en sommes à nous poser des questions sur « comment trouver du monde ? ». Plus largement dans notre secteur, il y a 1 000 postes à pourvoir sur les 300 entreprises qui composent la Mécenic Vallée⁽¹⁾. Dans mon entreprise, je cherche trois personnes. Les postes sont ouverts. Je recherche des opérateurs en production, qui sont des personnes qui travaillent sur de la commande numérique. Je cherche des sableurs. Nous formons les personnes à nos machines. Donc si quelqu'un a un passé de fraiseur ou d'opérateur, avec une expérience dans le médical, j'embauche !

Comment faites-vous pour répondre à vos besoins en ressources humaines ?

Je travaille beaucoup avec Pôle Emploi qui connaît nos métiers et nous connaît, auprès duquel je passe des annonces. Dans l'Aveyron, nous avons une plateforme qui s'appelle « L'Aveyron Recrute ». Elle est gérée par le Département. Parce que la problématique n'est pas que sur l'emploi. Elle porte également sur la désertification et comment on repeuple nos départements ruraux.

L'Aveyron Recrute propose un accompagnement autour du recrutement. Pour qu'un recrutement soit réussi, il faut que le couple et les enfants s'intègrent et soient accueillis. Pour venir dans nos départements, il faut passer la barrière de l'isolement, la peur de l'école qui est moins bien, les activités extra scolaires pour les mêmes, les activités culturelles pour sortir le week-end, etc. Il faut offrir un package. Nous essayons aussi de faire des actions à notre niveau. L'autre fois, j'étais à Paris, à un salon professionnel à Bercy. Il y avait aussi le marché des Aveyronnais au mois d'octobre et au milieu du marché des Aveyronnais, dans la maison de l'Aveyron, il y avait des *jobs dating*. Nous étions une cinquantaine d'entreprises pour recevoir des candidats.

⁽¹⁾ Cluster de 300 entreprises établies sur deux régions (Nouvelle-Aquitaine et Occitanie) positionnées sur l'aéronautique, l'équipement automobile et la machine-outil.

Quels types de profils cherchez-vous à recruter ?

Il n'y a pas de formation pour notre métier, ça n'existe pas. Donc il faut que l'on forme des gens à nos machines et à nos besoins basés sur le médical. Ce que nous recherchons avant tout, ce sont des profils de gens un peu posés, minutieux, rigoureux. Si nous voulons répondre à nos besoins, soit nous trouvons des Français à qui nous proposons du travail, soit nous allons vers un public éloigné de l'emploi que nous essayons de ramener vers l'emploi, avec toutes les difficultés que cela comporte, en matière de formation, de compréhension. Et puis après, si avec tout ça, nous n'arrivons pas à recruter, nous allons chercher plus loin. Et dans le chercher plus loin, il y a cette immigration choisie, volontaire.

Est-ce que l'immigration professionnelle est, selon-vous, un atout pour les entreprises ?

Tout dépend de la finalité de l'entreprise. Quand vous avez pléthore de personnes à employer à côté, vous n'allez pas commencer à chercher des collaborateurs étrangers. Quand vous commencez à chercher des collaborateurs étrangers, c'est que vous avez un besoin qui n'est pas pourvu. C'est un petit peu comme quand vous avez mal. Vous ne voulez pas prendre un anti-inflammatoire. Ok, vous prenez de l'aspirine, c'est bien. Mais quand vous avez vraiment mal, vous pleurez pour avoir de la morphine, vous voyez ce que je veux dire ?

Nous, ce que l'on réclame en tant qu'industriels, c'est une immigration choisie. On ne demande pas que ce soit « *open bar* ». Nous voulons une immigration choisie sur des postes non pourvus. Tout le monde parle de l'exemple du Canada, de l'Australie, etc. Je dirais qu'il n'est pas politiquement incorrect de parler d'immigration choisie auprès des industriels. C'est une certitude. Cela va au-delà des polémiques. Pour les chefs d'entreprise, pour les dirigeants, pour les RH, pour tout le monde, ce n'est pas un sujet. Parce qu'en fait, le choix que nous avons aujourd'hui, c'est recruter ou perdre des marchés.

**L'INTÉGRATION DES
COLLABORATEURS
ÉTRANGERS...**

**...
VUE PAR
LES DIRIGEANTS**

03.

Penser l'intégration des travailleurs étrangers dans les PME et ETI industrielles

Les travailleurs étrangers ne peuvent pas être considérés uniquement sous l'angle d'un surcroît de main-d'œuvre. Par le passé, cette vision purement comptable a pu mener aux écueils d'une immigration désirable dans l'après-guerre, tant que l'industrie avait besoin de main-d'œuvre peu qualifiée, et soudainement indésirable avec les chocs pétroliers et restructurations industrielles. La plupart des immigrés ont décidé de rester en France dans les années 1970, malgré le retournement de la conjoncture. Mais leur intégration a été durablement érodée par la politique de retours forcés à l'égard des ressortissants algériens sous Valéry Giscard d'Estaing⁽¹⁾, ainsi que « l'aide au retour » versée aux immigrés acceptant de rentrer définitivement dans leur pays d'origine entre 1977 et 1981⁽²⁾. « Prends 10 000 balles et casse-toi », comme l'assène le titre du film de Mahmoud Zemmouri sorti en 1982.

Penser les conditions de l'intégration est essentiel pour un recours sain et apaisé à la main-d'œuvre étrangère, au service de la cohésion sociale. La notion d'intégration, oscillant entre injonction et droit fondamental, acculturation et assimilation, objectif de politique publique, est controversée au sein du monde académique et politique. Dans son acception républicaine, elle renvoie à l'appartenance à la Nation.

Bpifrance Le Lab s'attache à analyser l'intégration des collaborateurs étrangers sous trois angles :

- **le territoire**,
vecteur d'intégration résidentielle, sociale et locale ;
- **la langue**,
vecteur d'appartenance à la Nation et d'intégration à toutes les sphères de la vie quotidienne, économique et sociale ;
- **l'entreprise, sa culture, ses équipes.**

En effet, pour les collaborateurs étrangers, parfois primo-arrivants, l'intégration dépasse le cadre de l'entreprise. Des dirigeants ont dû s'atteler aux conditions matérielles d'installation sur le territoire, à l'apprentissage de la langue, avant de pouvoir véritablement former et intégrer le collaborateur au sein de l'entreprise.

L'analyse ci-après sera conduite du point de vue du dirigeant, acteur et adjuvant du process d'intégration des collaborateurs étrangers. Quel rôle joue-t-il dans leur parcours d'intégration ? Quel regard porte-t-il sur leur capacité d'intégration ? En miroir du regard des dirigeants, le regard des collaborateurs étrangers aurait été important pour restituer la réalité de l'intégration, dans ses dimensions sociale, linguistique, territoriale et religieuse. Il n'a pu être intégré dans l'enquête **Bpifrance Le Lab**, conduite exclusivement auprès des dirigeants. Pour surseoir à cette difficulté et nuancer la parole du dirigeant, l'analyse intègre les apports de la littérature sociologique (d'Abdelmalek Sayad notamment) et des enquêtes externes.

⁽¹⁾ Même si cette politique a été mise en échec par la mobilisation des associations qui ont saisi le Conseil d'État. Patrick Weil, *Racisme et discrimination dans la politique française de l'immigration : 1938-1945/1974-1995*, 1995.

⁽²⁾ www.histoire-immigration.fr

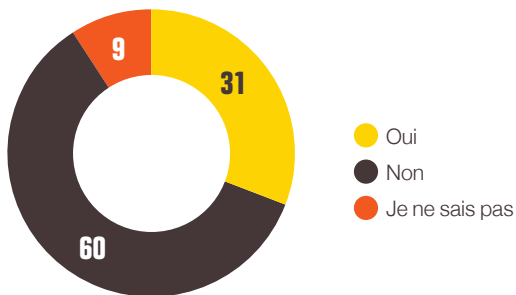
L'intégration des collaborateurs étrangers

perçue comme facile par les dirigeants

De l'avis des dirigeants, l'intégration des collaborateurs étrangers est facile. 60 % des dirigeants ayant recruté des collaborateurs de nationalité étrangère le déclarent, alors même que très peu (7 %) ont mis en place un dispositif spécifique pour faciliter celle-ci. De fait, seuls 35 % des entreprises formalisent des processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, français ou étrangers⁽¹⁾. Cela ne doit pas occulter les difficultés d'intégration éprouvées par un dirigeant sur trois, majoritairement du fait de la barrière de la langue.

• CONSIDÉREZ-VOUS QUE L'INTÉGRATION DE COLLABORATEURS ÉTRANGERS SOIT DIFFICILE ?

(En % parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années, une seule réponse possible)

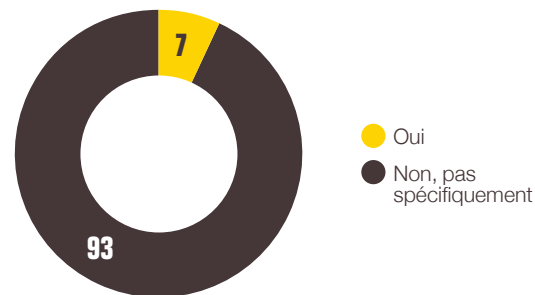


Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

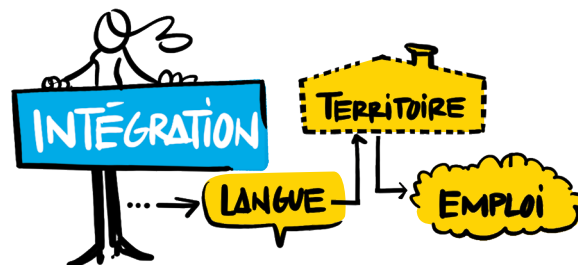
⁽¹⁾ Workelo, *Les chiffres clés de l'Onboarding*, 2019.

• AVEZ-VOUS UN DISPOSITIF SPÉCIFIQUE POUR L'INTÉGRATION DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS ?

(En % parmi les 1 189 répondants ayant recruté au moins un collaborateur étranger au cours des cinq dernières années, une seule réponse possible)



Le détail des entretiens montre plusieurs exemples d'intégration réussie, qui tiennent à l'engagement des dirigeants dans tout le parcours d'intégration du collaborateur étranger. Si ces cas ne ressortent pas dans les chiffres de l'enquête et résultent probablement d'un biais de sélection (les dirigeants qui ont accepté d'être recontactés à l'issue de l'enquête sont certainement les plus exemplaires), il est néanmoins possible d'en tirer des bonnes pratiques et points d'attention, à l'usage de tous.



Un parcours d'installation complexe dans les territoires industriels...

L'analyse porte ici sur les collaborateurs primo-arrivants en France. Lorsqu'ils sont recrutés depuis leur pays d'origine, le parcours d'installation sur le territoire, ainsi que les démarches administratives associées pèsent directement sur leur intégration en France.

Ce parcours d'installation prend une acuité particulière dans les territoires peu denses où sont situés les emplois industriels.

En effet, l'industrie se concentre dans des territoires ruraux, petits pôles urbains ou espaces périurbains⁽¹⁾, peu équipés en transports en commun, en solutions de logement et en équipements publics. Des structures comme les résidences sociales, issues de la transformation des foyers de travailleurs migrants (conçus pour loger la main-d'œuvre étrangère dans l'après-guerre) sont quasi-inexistantes en milieu rural.

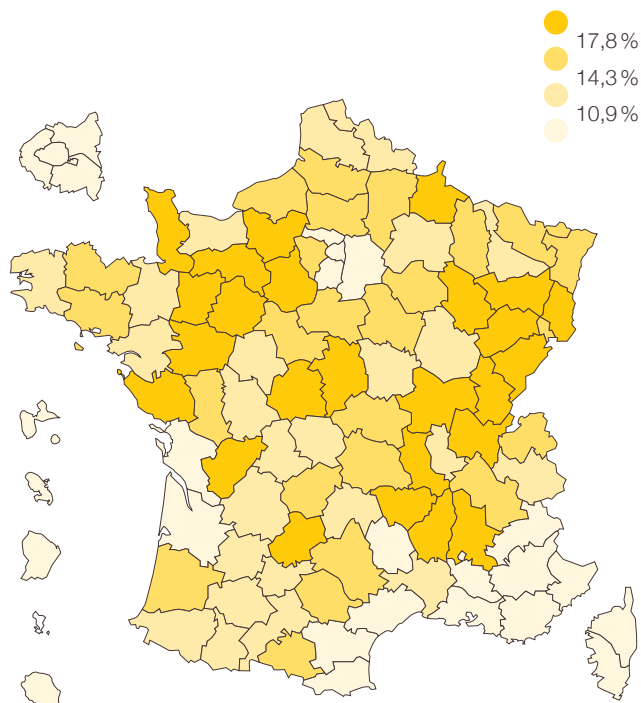
Cela suppose une implication particulière des dirigeants pour pallier le déficit d'attractivité et d'infrastructures de leur territoire d'implantation, et pouvoir accueillir les travailleurs étrangers.

Paroles de dirigeant

“ On a du mal à recruter parce qu'on est loin de tout. Les jeunes ne sont pas attirés par la Région et il est difficile d'avoir des conjoints qui travaillent à Saint-Fargeau (Yonne, Bourgogne-Franche-Comté). On doit loger et véhiculer les travailleurs étrangers qui viennent. Ça n'est ni pratique ni avantageux en termes de coûts mais on n'a pas le choix. ”

Filrière automobile, 120 salariés

• PART DE L'EMPLOI SALARIÉ DE L'INDUSTRIE DANS L'EMPLOI SALARIÉ DANS LES DÉPARTEMENTS FRANÇAIS EN 2020



Source : Insee, tableau de bord de l'économie française, 2022. Estimations d'emploi.

⁽¹⁾ Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), Observatoire des territoires, *L'évolution de l'industrie dans les territoires urbains, périurbains et ruraux*, 2018.

... qui implique l'engagement des dirigeants dans l'installation sur le territoire

Les actions engagées par les dirigeants d'entreprises pour accompagner les collaborateurs étrangers à leur arrivée confinent à la « débrouille ». Portées par les dirigeants ou leurs équipes, au cas par cas et de façon artisanale, faute de moyens, elles ne sont pas un réel process d'intégration préparé en amont.

De façon plus professionnalisée, une grande PME (rencontrée par **Bpifrance Le Lab**) a néanmoins recours à un service de conciergerie qui aide les collaborateurs étrangers à s'installer, à trouver les écoles pour leurs enfants. Ces actions d'accompagnement, professionnalisées ou non, ne sont pas neutres pour les PME, et leur coûtent soit en temps soit en budget.



Le logement

Face aux discriminations rencontrées par les étrangers dans l'accès au logement⁽¹⁾, plusieurs dirigeants n'ont pas hésité à assister leurs collaborateurs dans la recherche de logement, pour débloquer cette étape clé avant leur arrivée dans l'entreprise.



Le transport

Obligatoire dans les trajets pendulaires en zone peu dense, l'automobile peut générer des coûts importants pour les collaborateurs étrangers, en particulier s'ils sont intérimaires et restent peu de temps. Pour pallier l'absence de transport en commun, une dirigeante a ainsi directement véhiculé ses intérimaires étrangers.



Les démarches administratives

Pour les travailleurs étrangers primo-arrivants en France, les démarches administratives sont complexes et peu lisibles. Aussi, plusieurs dirigeants ont directement accompagné les collaborateurs dans les interactions avec les administrations.

Paroles de dirigeant

« Il faut que l'employeur accompagne la personne qui arrive. Il faut ouvrir un compte bancaire sans lequel elle ne peut absolument rien faire. Lui obtenir un téléphone, l'inscrire à la Sécurité sociale. Nous sommes aussi allés aux impôts pour le prélèvement à la source, et je l'ai inscrite à la mutuelle comme les autres salariés. Là où la langue complique les choses, c'est pour toutes les démarches administratives. Je l'ai accompagnée et je faisais la traduction. »

Filière mode et luxe, 46 salariés

Paroles de dirigeant

« J'ai acheté deux maisons à côté de mon usine, que j'ai complètement meublées, où je loge des intérimaires roumains. Cela me demande une gestion particulière, par exemple pour l'entretien et la réparation du frigo. On a aussi acheté des véhicules qu'on met à disposition. »

Filière automobile, 120 salariés

⁽¹⁾ Julie Le Gallo, Yannick L'Horty, Loïc du Parquet, Pascale Petit, *Les discriminations dans l'accès au logement en France : un testing de couverture nationale*, TEPP (Travail, Emploi et Politiques Publiques) - CNRS, décembre 2017.

La maîtrise de la langue française facilite l'intégration

La maîtrise de la langue du pays d'accueil est « la principale compétence » dont les collaborateurs étrangers ont besoin pour s'intégrer dans l'entreprise et la société dans son ensemble⁽¹⁾.

Le code du travail dispose que « L'étranger (non européen) qui souhaite entrer en France en vue d'y exercer une profession salariée et qui manifeste la volonté de s'y installer durablement atteste d'une connaissance suffisante de la langue française [...] ou s'engage à l'acquérir après son installation en France »⁽²⁾. Ainsi, pour pouvoir travailler en France, un salarié non européen doit passer un test de connaissance en langue française et peut, si besoin, bénéficier d'une formation linguistique dispensée par l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII)⁽³⁾.

L'importance de la maîtrise de la langue est confirmée par les dirigeants interrogés. En effet, six dirigeants sur 10 mettent en avant la barrière de la langue comme principal frein au recrutement de collaborateurs étrangers.

• SELON VOUS, QUELS SERAIENT LES FREINS AU RECRUTEMENT DE COLLABORATEURS DE NATIONALITÉ ÉTRANGÈRE ?

(Plusieurs réponses possibles, en % de l'ensemble des répondants)



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022.

Et lorsque l'intégration des collaborateurs étrangers est jugée difficile (31 % des dirigeants concernés), la première raison invoquée, et de loin, est la barrière de la langue (86 %). Ceci est d'autant plus vrai, que parmi les PME-ETI industrielles qui emploient des collaborateurs étrangers, le français reste la langue de travail ultra-majoritaire (97 %).

L'usage de l'anglais comme langue de travail semble néanmoins être un atout pour l'intégration des collaborateurs étrangers.

Seulement une entreprise sur cinq l'utilise comme langue de travail, mais cela concerne aussi bien des PME d'à peine plus de 10 salariés que des grandes ETI. D'après l'enquête **Bpifrance Le Lab**, ces entreprises font moins souvent face à des difficultés d'intégration des collaborateurs étrangers.

Paroles de dirigeant

“ Si par exemple vous accueillez quelqu'un (un collaborateur étranger) en réunion, même si c'est la seule personne qui parle anglais, il faut que tout le monde parle anglais au début. Elle ne va pas parler français en 15 minutes, ça va prendre du temps. ”

Filière agroalimentaire, 1 200 salariés



⁽¹⁾ OCDE/UE (2019), *Trouver ses marques 2018 : les indicateurs de l'intégration des immigrés*, éditions OCDE, Paris/Union européenne, Brussels.

⁽²⁾ Code du travail, article L5221-3, consulté le 22 février 2023.

⁽³⁾ Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), *Un salarié non européen qui s'installe en France doit-il connaître le français ?*, 26 septembre 2022.

Une intégration facilitée par la francophonie...

De fait, les étrangers installés en France semblent avoir une bonne compétence linguistique. Avec 65 % d'immigrés qui déclarent bien maîtriser la langue française⁽¹⁾, la France se situe dans la moyenne de l'OCDE et au-dessus de l'Allemagne (58 %).

Cette maîtrise de la langue est à mettre en perspective avec les pays d'origine des collaborateurs étrangers, majoritairement francophones. Les zones de recrutement de l'industrie française sont globalement les mêmes que les zones d'origine de la population étrangère en France. Les PME-ETI industrielles recrutent plus de 40 % de leur vivier de main-d'œuvre étrangère en Afrique, héritage de l'histoire qui a instauré une pratique durable du français. Un tiers des titres de séjour délivrés en 2019 concerne d'ailleurs des ressortissants marocains ou tunisiens⁽²⁾. À l'opposé, l'Allemagne capte principalement des flux d'Europe centrale et orientale, où l'allemand a été progressivement supplanté par l'anglais⁽³⁾.

• ZONE D'ORIGINE DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS SALARIÉS DANS LES ENTREPRISES QUI ONT RECRUTÉ DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES ET DES ÉTRANGERS VIVANT EN FRANCE EN 2019

(En % parmi les étrangers, le total fait 100 %)

En France en 2019



Parmi les PME-ETI interrogées



● Afrique ● UE ● Europe, hors UE ● Asie
● Amérique du Sud ● Amérique du Nord

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022, Insee, *Recensement de la population*, juillet 2022.

... et les cours de langue

Les PME-ETI industrielles s'engagent pour faciliter l'apprentissage de la langue par les collaborateurs étrangers. S'ils n'ont pas suivi de cours de langue avant leur arrivée dans l'entreprise, elles aménagent leur temps de travail pour qu'ils puissent en suivre.

Paroles de dirigeant

“ Il avait besoin de cours de français pour mieux lire les procédures, pour mieux communiquer, et puis aussi parce que je souhaite le faire évoluer en interne. J'ai détaché le collaborateur à mi-temps pendant un mois et demi. Certes, je n'ai pas payé les cours de français mais je lui ai payé son salaire complet et il n'était pas présent. ”

Filière mines et métallurgie, 20 salariés

Dans le laps de temps nécessaire à la maîtrise de la langue, certains dirigeants aux profils plus internationaux arrivent à communiquer dans une langue étrangère. D'autres s'appuient sur certains collaborateurs, qui font office de traducteurs. Un certain nombre de documents, comme les notices techniques des machines, peuvent être traduits dans la langue natale des collaborateurs étrangers, pour les rendre plus rapidement efficaces sur les lignes de production.

L'apprentissage de la langue ne vaut pas nécessairement intégration linguistique. La sociologie de l'immigration a analysé le « stigmate audible » de l'accent⁽³⁾. Il s'agit d'un des trois facteurs de discrimination (avec la couleur de peau et le nom ou prénom) à l'origine de comportements racistes mesurés par l'enquête Trajectoires et Origines de l'Insee. Les données montrent que l'accent reste le seul facteur de racisme à toucher significativement des étrangers ressortissants européens, peu exposés au racisme lié à la couleur de peau ou au nom et prénom^(3,4).

⁽¹⁾ OCDE/UE (2019), *Trouver ses marques 2018 : les indicateurs de l'intégration des immigrés*, éditions OCDE, Paris/Union européenne, Brussels.

⁽²⁾ Insee, *Étrangers - Immigrés en 2019*, juin 2022.

⁽³⁾ Pauline Vallot, *Une immigration déqualifiée : diplômé.e.s d'études longues à la périphérie des professions supérieures françaises et allemandes*, 2020.

⁽⁴⁾ Ined, *Trajectoires et origines, enquête sur la diversité des populations en France*, 2016.

En retour, l'entreprise est un espace facilitant l'intégration des travailleurs étrangers...

La majorité des dirigeants de PME-ETI (60 %) rapporte que les collaborateurs étrangers sont bien intégrés. De leur point de vue, c'est un « non-problème » qui n'appelle pas de commentaire la plupart du temps (« il n'y a aucun problème d'intégration », « ça se passe bien avec l'équipe »). Gage d'une intégration réussie, des signes d'une proximité avec les équipes, dépassant le cadre formel de l'entreprise, sont relevés dans un cas.

Paroles de dirigeant

« L'intégration se fait facilement. Les Français dans l'usine savent que des Roumains arrivent. Ils les invitent le dimanche. À aucun moment notre main-d'œuvre française n'a eu de ressentiment envers la main-d'œuvre étrangère. Parce qu'ils ont bien compris qu'on ne trouve pas de Français qui veulent travailler. On a eu un employé dans l'atelier qui ne voulait pas adresser la parole à un vieux soudeur d'origine algérienne. Parce qu'il aurait pris le boulot d'un Français, parce que son père avait fait la guerre d'Algérie. Ça n'existe plus aujourd'hui ! »

Filière automobile, 120 salariés

La qualité de l'intégration des collaborateurs étrangers découle notamment du process de recrutement. Suivant leurs attentes sur les profils étrangers, suivant la culture de l'entreprise, deux types de dirigeants se dégagent :

- ceux qui portent une attention particulière à l'intégration culturelle du collaborateur (cas de PME travaillant quasi-exclusivement en France) ;
- ceux qui au contraire valorisent sa singularité culturelle, en tant que ressortissant d'un pays tiers (cas des PME et ETI plus internationales).

Paroles de dirigeants

« Il faut quand même un terreau commun à l'entreprise : adhérer à la culture de l'entreprise, à la culture française, parler et maîtriser la langue, ne pas imposer non plus sa religion, parce que je sais que ça arrive dans certaines entreprises. On a une très très forte culture française, et donc, on ne peut pas intégrer quelqu'un qui ne parlerait qu'anglais. Ce n'est pas possible. Le point commun, c'est la culture française. Nos collaborateurs étrangers adhèrent à la France, ils adhèrent aux valeurs françaises, ils adhèrent à la culture de la boîte, et ils sont super performants. »

Filière chimie et matériaux, 230 salariés

« Je ne veux surtout pas que mon personnel change ses habitudes. En revanche, effectivement, ce qui est complexe pour nous, c'est d'arriver à les faire travailler tous ensemble. Sur les aspects de culture française, je m'en contrefiche. Je ne suis pas dans une position où je veux qu'il ressemble à un Français. Je dirais même que c'est presque l'inverse parce que, nous, notre volonté, c'est d'être très présents à l'international. »

Filière transformation et valorisation des déchets, 46 salariés

DEUX POSTURES des DIRIGEANTS à L'ÉGARD de L'INTÉGRATION des COLLABORATEURS ÉTRANGERS.



... qui accepte des aménagements ponctuels de l'organisation du travail

1. Culture et religion

Lorsque l'intégration des collaborateurs étrangers est considérée comme difficile, c'est en partie du fait de différences culturelles. En effet, parmi les 31 % de dirigeants qui déclarent des difficultés d'intégration, 51 % les imputent à des barrières culturelles. Ce terme recouvre des réalités multiples parmi lesquelles les valeurs, les coutumes, la religion. Dans quelques cas, ces différences culturelles, sans qu'elles soient érigées en « barrières », peuvent nécessiter des aménagements.

Toutefois, dans la grande majorité des entreprises, le fait religieux pose peu de problèmes⁽¹⁾.

Paroles de dirigeant

« Cela (la religion des collaborateurs serbes) implique des impératifs d'organisation. Mes collaborateurs étrangers vont partir avant Noël et ne reviendront que le 10 janvier, car ils ont le Noël orthodoxe le 7 janvier. On les a fait revenir deux vendredis sur décembre pour qu'ils s'avancent sur le travail. »

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

2. Adaptation des postes de travail

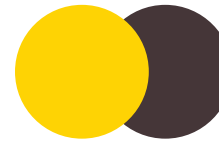
Très souvent, le recrutement de collaborateurs étrangers n'entraîne aucune adaptation des postes de travail. En effet, d'après l'enquête **Bpifrance Le Lab**, une des principales qualités reconnues par les dirigeants chez les collaborateurs étrangers est leur flexibilité (citée par 27 % des dirigeants). Cependant, dans certains cas, les dirigeants doivent adapter les conditions de travail pour faciliter l'arrivée et l'intégration des collaborateurs étrangers.

Paroles de dirigeant

« Un collaborateur étranger de l'équipe ne conduit pas. J'ai adapté ses horaires de travail aux horaires de bus. S'il doit attendre pendant trois heures le bus qui passe, la première chose qu'il fera c'est de trouver du boulot plus près de là où il habite. »

Filière mines et métallurgie, 20 salariés

Au final, les collaborateurs étrangers semblent bien intégrés. **Aucune logique de discrimination à l'égard des étrangers n'a été évoquée par les dirigeants.** Cela ne signifie pas qu'elles n'existent pas. La sociologie de l'immigration, qui accorde une importance croissante aux processus de racialisation, a analysé les ressorts des agissements racistes (nationalité, physique, langue, politique, religion)⁽²⁾ et les stratégies des collaborateurs pour « faire avec » ou « faire face »⁽³⁾.



⁽²⁾ Ined, *Trajectoires et origines, enquête sur la diversité des populations en France*, 2016.

⁽³⁾ Giraudo-Baujeu, G., *L'épreuve du racisme dans le travail : « faire avec » ou « faire face » ?*, 2018, Daniel, V., *L'épreuve de la discrimination : postures individuelles et positions sociales*, 2011.

⁽¹⁾ Institut Montaigne, *Religion au travail : croire au dialogue, baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2020-2021*, mai 2021.

Paroles de dirigeant



Quels sont vos enjeux actuels en termes de ressources humaines ?

Nous avons des difficultés à fidéliser. Je pense que ce n'est pas par rapport à l'entreprise elle-même. Mais plutôt du fait que les métiers de l'industrie sont exigeants, notamment en production. On travaille debout, en équipe aussi. On démarre soit à cinq heures le matin jusqu'à 13 heures ou à 13 heures pour finir à 21 heures. Souvent les personnes que nous trouvons viennent d'horizons divers. Certaines sont en reconversion, et ce type de métier ne correspond pas à tout le monde. Le tout c'est de trouver des personnes motivées et qui sont intéressées par le domaine. Généralement ces personnes viennent, se forment, on les forme. Ensuite, nous essayons de les faire évoluer en fonction de leurs possibilités. Car ce ne sont plus les mêmes problématiques qu'il y a 10 ou 20 ans. Aujourd'hui, on évolue beaucoup plus vers des ensembles robotisés, vers des machines à commande numérique, pour des questions de qualité et de productivité. Nous avons besoin de personnes capables d'intégrer des commandes numériques. Il faut des opérateurs que nous pouvons faire évoluer.

Comment faites-vous pour recruter ?

Les moyens pour y parvenir, c'est l'intérim, c'est Pôle Emploi, ce sont des organismes d'accompagnement, des associations, comme une agence d'insertion, qui accompagnent les gens un peu en difficulté. Nous avons trouvé un certain nombre de collaborateurs par ce biais-là. Nous le faisons régulièrement parce que nous cherchons à aider les gens à se réinsérer. Nous considérons que l'entreprise a un devoir social ou sociétal. Au final, ce sont des personnes qui ont comme point commun d'être motivées. Parmi celles-ci, nous avons des collaborateurs étrangers, en particulier pour pallier des besoins en production. Demain, nous pourrions très bien employer une personne étrangère pour un poste d'ingénieur ou un poste de technicien. Le prérequis, c'est bien souvent la maîtrise du français. Parce que si on doit parler ukrainien ou si on doit parler syrien, ou parler dans une autre langue, ce n'est pas facile pour nous. Même l'anglais, aujourd'hui, ce n'est pas forcément quelque chose qui est très répandu chez nous.

Finalement aujourd'hui, nous voulons trouver des gens qui ont envie de bosser et qui veulent s'inscrire dans la démarche de l'entreprise. Qu'ils soient franco-français de la Creuse, qu'ils viennent d'Europe ou d'ailleurs, peu importe. Car ces personnes contribuent à la richesse de l'entreprise et ils contribuent à la richesse du pays, parce qu'ils créent de la valeur ajoutée.

Avez-vous un exemple de recrutement d'un collaborateur étranger ?

Le Comité de Bassin d'Emploi m'avait mis en relation avec une personne originaire de Syrie. Il est arrivé dans la région avec son épouse et ses deux enfants en 2019. En mars 2022, il a fait un stage d'immersion d'une semaine. C'était quelqu'un de très souriant et d'avenant. Il était appliqué dans son travail et avait des qualités personnelles pour ça. Au bout d'une semaine, nous lui avons proposé un CDD de trois mois, puis un CDI à temps plein en juillet 2022. Il est actuellement agent d'atelier et fait de l'assemblage sur des machines à commande numérique. Il a pris des cours de français pour progresser par l'intermédiaire d'une association. C'était une condition que je lui avais posée, parce que, sinon, c'est difficile pour communiquer, comprendre les instructions de travail, les instructions de sécurité. En Syrie, il était vitrier et a travaillé quelques temps en menuiserie après son arrivée en France. Aujourd'hui, il se dit très content d'être dans l'entreprise. Il est bien intégré et soutenu par les équipes.

Comment faites-vous pour intégrer vos collaborateurs, notamment étrangers ?

Généralement quand nous avons de nouveaux entrants, nous leur faisons un parcours d'intégration. Ils passent sur les différents postes de travail au niveau commercial, au niveau bureau d'études, production, méthodes, pour qu'ils comprennent notre mode de fonctionnement. Nous ne faisons pas le même parcours pour tout le monde. Ça dépend des personnes qu'on intègre dans l'entreprise. Pour l'intégration de personnes étrangères spécifiquement, ça reste à faire. Aujourd'hui, nous n'avons pas beaucoup de personnes étrangères en intégration. Mais c'est vrai que c'est un sujet à considérer et à compléter. Je sens que nous devons améliorer notre processus à ce niveau-là. ”

3 M€ de chiffre d'affaires, 26 salariés

Et après ? L'engagement des dirigeants et des collaborateurs à l'épreuve des chemins migratoires

Le recrutement d'un collaborateur étranger, avec sa charge RH, de formation métier mais aussi d'intégration linguistique, représente un investissement coûteux pour un dirigeant.

Si les dirigeants s'impliquent dans le recrutement et la montée en compétences des collaborateurs étrangers, c'est pour qu'en retour ces derniers s'engagent sur le long terme dans l'entreprise. **Or, les travailleurs étrangers s'inscrivent dans des chemins migratoires complexes, ponctués d'allers-retours vers le pays d'origine, voire d'étapes migratoires vers d'autres pays, et leur installation sur le territoire n'est pas nécessairement durable.** Certains dirigeants en ont bien conscience, et ont la perception que le retour dans le pays d'origine reste l'objectif de leurs salariés étrangers, quelle que soit la durabilité de leur emploi (y compris pour ceux en CDI). C'est a fortiori le cas pour les réfugiés.

Il est d'autant plus difficile, pour les dirigeants, d'avoir de la visibilité sur le long terme que les collaborateurs étrangers, pris dans les contradictions de leur histoire d'émigré-immigré, sont eux-mêmes incertains sur leur projet d'installation. Le sociologue Abdelmalek Sayad⁽¹⁾ restitue toute l'ambiguïté de cette situation pour les travailleurs algériens, rejetés en tant qu'émigrés par leur pays d'origine, et en tant qu'immigrés dans leur pays d'accueil. Ils se nourrissent de l'illusion d'une installation provisoire en France, et vivent dans le déni de leur installation durable, pourtant probable avec leur francisation et de celle de leurs enfants.

Indépendamment des parcours migratoires, une dirigeante témoigne de déceptions liées à des départs anticipés, et à un investissement humain non amorti de ce fait. Même si ce cas n'est pas généralisable, il illustre les difficultés du dirigeant face aux comportements opportunistes de collaborateurs, qu'ils soient étrangers ou français.

Paroles de dirigeants

“ C'est gagnant-gagnant : on recrute des gens, on les forme. Tous les employeurs sont prêts à former mais il faut que ce soit du long terme. On sacrifie le coût de la formation, le temps passé, la mauvaise productivité au départ, pour le jour où la personne est complètement opérationnelle. ”

Filière automobile, 120 salariés

“ Sur des CDI étrangers, on voit qu'ils sont là par nécessité et qu'ils retourneront dans leur pays dès qu'ils le pourront. ”

Filière mines et métallurgie, 13 salariés

“ On a eu un réfugié ukrainien cet été. On lui a proposé un CDD de trois mois qu'on n'a pas continué parce qu'au milieu, il est reparti en Ukraine. Enfin, bon, il nous a dit : « Oui, je repars. » C'était un peu particulier. Mais je ne peux qu'imaginer la complexité de sa situation. ”

Filière automobile, 120 salariés

“ On a pris un réfugié érythréen qui ne savait rien faire, il ne parlait pas français ou très mal. On l'a formé, on lui a appris à souder. Et au bout de six mois, il est venu nous voir, en nous disant : « Voilà, je vais m'en aller, je démissionne ». ”

Filière automobile, 120 salariés

⁽¹⁾ Abdelmalek Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, 2016.

Les dilemmes des dirigeants

pour fidéliser les collaborateurs étrangers

Pour sécuriser leur activité, les dirigeants ont parfois identifié des profils de collaborateurs étrangers plus propices à des engagements de long terme au sein de l'entreprise. Avec le recul, certains dirigeants observent que le fait d'être réfugié d'un pays en guerre génère plus d'incertitude dans l'engagement professionnel de long terme, qu'un collaborateur étranger qui souhaite s'installer avec sa famille de façon pérenne.

Paroles de dirigeant

“ Si on parle des jeunes célibataires de 20 ans, vous avez des chances qu'ils restent moins. À mon sens, si vous cherchez des gens qui veulent s'installer et rester, ce sont des gens qui ne sont pas forcément malheureux dans leur pays, mais qui cherchent un confort supplémentaire. Ce sont des gens d'un certain âge, qui sont déjà passés par certaines galères du quotidien et qui en ont marre de manger des pâtes à chaque repas. Et ça, c'est forcément avec chat, chien, femme et enfant. ”

Filière mines et métallurgie, 20 salariés

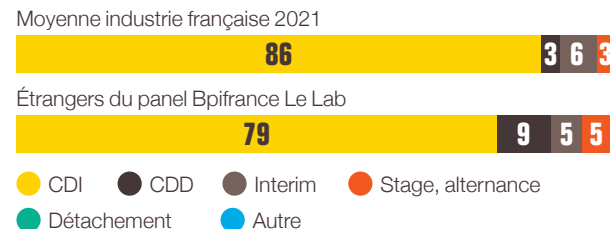
La capacité des PME et ETI françaises à favoriser une intégration économique pérenne, vécue positivement, interroge également.

Si l'accès à l'emploi, indicateur clé de l'intégration économique, est acquis pour les collaborateurs étrangers recrutés dans l'industrie, la qualité de leurs emplois interroge davantage. Plusieurs signes de fragilité statutaire ressortent, et constituent autant de points d'attention pour tout dirigeant souhaitant fidéliser durablement les collaborateurs étrangers :

- **des emplois moins stables** : si les collaborateurs étrangers sont majoritairement en CDI (à 79 %), ils risquent davantage d'occuper des emplois temporaires que le reste des salariés de l'industrie (9 % d'étrangers en CDD contre 3 % en moyenne dans l'industrie) ;
- **des emplois moins qualifiés** : les collaborateurs étrangers de l'industrie sont surreprésentés parmi les ouvriers, premiers métiers en tension. L'impression d'un statut durablement subalterne, sans perspective d'évolution, a pu peser sur les travailleurs étrangers des années 1950-1970, « OS (ouvriers spécialisés) à vie » d'après le sociologue Abdelmalek Sayad⁽¹⁾ ;
- **des conditions de travail moins attractives** : les travailleurs étrangers sont surreprésentés dans les métiers à forte pénibilité⁽²⁾. Déjà historiquement, ils ont été assignés aux travaux les plus dévalorisés, comme le travail à la chaîne dans l'industrie automobile⁽³⁾ ;
- **une inadéquation entre les qualifications et les compétences** : les étrangers ont plus souvent un niveau d'éducation supérieur à celui que requiert leur emploi⁽⁴⁾. Bpifrance Le Lab a eu peu d'occasions d'observer ce « déclassement » (terme de l'OCDE), si ce n'est un cas mentionné dans un entretien d'un collaborateur qui avait fait des études en informatique, aspirant à être ouvrier qualifié de la mécanique.

• TYPES DE CONTRATS DES SALARIÉS (FRANÇAIS ET ÉTRANGERS) DANS L'INDUSTRIE FRANÇAISE ET DES SALARIÉS ÉTRANGERS DANS LES PME-ETI DU PANEL AYANT RECRUTÉ DES COLLABORATEURS ÉTRANGERS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

(En % des effectifs, le total fait 100%)



Source : Bpifrance Le Lab, enquête *Compétences et immigration professionnelle dans les PME-ETI industrielles*, 2 454 réponses exploitées, 23 septembre 2022 - 15 décembre 2022, Insee, enquête *Emploi, 2022*, DARES, *L'emploi de salariés détachés en 2021, 2022*.

⁽¹⁾ Abdelmalek Sayad, *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, 2016.

L'Allemagne et l'immigration de travail

Trois particularités, qui font de l'Allemagne
un pays pionnier en Europe sur l'immigration
professionnelle

1. Une culture de l'accueil spécifique à l'Allemagne

Étrange destin que celui de l'expression allemande *Willkommenskultur*, littéralement culture de la bienvenue. Ce terme prend ses racines dans le monde du tourisme où il signifie l'accueil fait aux voyageurs. Il est ensuite étendu à l'environnement d'accueil des étrangers qualifiés et hautement diplômés en Allemagne. C'est en 2013 qu'une fédération d'employeurs prend pour la première fois position pour un accès plus libre des migrants au marché du travail en Allemagne.

Avec la crise des réfugiés de 2015, le terme de *Willkommenskultur* prend une nouvelle signification : « des attitudes et des actions qui, face à la souffrance des réfugiés de guerre, les aident à retrouver une vie en sécurité et en liberté »⁽¹⁾.

Derrière le slogan de la *Willkommenskultur*, c'est une véritable « machine de guerre » de l'intégration économique, sociale et culturelle qui s'est mise en place depuis 2015 dans des proportions jamais connues dans le pays depuis l'après-guerre. Information, conseil, accompagnement initial des réfugiés et des migrants et de leurs familles, aide à l'apprentissage de la langue allemande, reconnaissance des diplômes, formations et qualifications complémentaires, accompagnement dans l'accès à l'emploi, intégration dans l'entreprise, sans oublier bien sûr, l'intégration au sein du corps social. Toutes les composantes institutionnelles, sociales, associatives, économiques et religieuses de la société allemande ont été mobilisées pour répondre à ce défi gigantesque.

Témoignages

“ Durant mon séjour à Weinheim, j'avais fait la connaissance d'une famille qui a été extraordinairement accueillante, et qui m'a traité comme un fils, et avec laquelle je suis toujours en contact. Elle s'était renseignée à la Mairie pour savoir comment venir en aide aux migrants, et avait été orientée vers nous, ce que je trouve vraiment super. Les Allemands ont véritablement une culture de l'accueil, et sont prêts à vous aider à réaliser vos aspirations. ”

Témoignage d'un jeune réfugié syrien arrivé en Allemagne en 2015

“ Chez Daimler, j'avais eu la possibilité de participer à un programme d'accueil de migrants : pendant huit semaines, on nous initiait aux différents postes de travail au sein du groupe, et nous remettait une attestation en fin de stage. En voyant ma motivation, ils m'ont souvent poussé et confié des tâches. ”

Témoignage d'une personne migrante en Allemagne

Ce focus reprend des éléments de comparaison internationale avec l'Allemagne, réalisés par Kohler Consulting & Coaching, issus de huit entretiens réalisés en Allemagne, auprès de dirigeants, de collaborateurs étrangers et d'une Chambre de Commerce et d'Industrie.

⁽¹⁾ APA News, « *Willkommenskultur* » ist das Wort des Jahres, 30 décembre 2015, Horizont.

2. Une perception plus positive de l'immigration en Allemagne

Il existe en France une perception négative quant à l'impact de l'immigration sur l'économie : « 56 % des Français jugent que l'immigration a un impact négatif sur notre pays »⁽¹⁾. De l'autre côté du Rhin, même si les partis populistes et d'extrême-droite tiennent des discours hostiles à l'immigration, l'Allemagne a globalement un rapport factuel à l'immigration. N'ayant pas de relation historique ou de passif mémoriel vis-à-vis d'anciennes colonies, le sujet de l'immigration y est vécu de manière beaucoup plus pragmatique. Le monde politique des grands partis de gouvernement semble acquis à la cause de l'immigration professionnelle.

Dans un article récent, Thomas Wieder, journaliste et historien, souligne que « quand les ministres allemands parlent d'immigration, c'est principalement sous un angle positif, comme une solution aux besoins impérieux de main-d'œuvre du pays »⁽²⁾.

3. Un assouplissement des politiques d'immigration au profit de l'économie

En Allemagne, comme en France, il a existé une phase de durcissement des politiques migratoires suite au premier choc pétrolier dans les années 1970. La réglementation sur l'immigration de travail a connu une évolution progressive depuis le début du XXI^e siècle, mais c'est la « crise des réfugiés » syriens de 2015 qui a amené la société allemande à prendre brusquement conscience qu'elle est une terre d'immigration. Comme le souligne Maria Alexopoulou, professeur d'histoire contemporaine à l'Université de Mannheim et auteur d'un livre récent sur le sujet : « ce n'est que récemment que l'Allemagne est sortie d'un long sommeil et a soudainement reconnu qu'elle était une société d'immigration (*Einwanderungsgesellschaft*) »⁽³⁾.

Surtout, de nombreux acteurs allemands ont réalisé que la dynamique démographique du pays ne leur laisse guère le choix, s'ils ne veulent pas voir se dégrader inexorablement la puissance économique du pays et les activités essentielles au maintien du lien social. Le patron rhénan de l'association fédérale des entreprises familiales du *Mittelstand* (BVMW), Herbert Schulte, avait déclaré fin 2013 : « je pense que nous avons un besoin urgent d'immigrés, de

personnes qui viennent chez nous, comme c'était le cas dans les années 50 et 60, parce qu'elles trouvaient un emploi ici »⁽⁴⁾. L'Allemagne semble désormais privilégier l'immigration de volonté, plutôt que l'immigration contrainte, avec comme critère de différenciation principal, la maîtrise de la langue.

Le 18 janvier 2023, le chancelier Olaf Scholz annonce à Davos : « Ceux qui veulent se retrousser les manches sont les bienvenus en Allemagne ! ». Cette déclaration marque un tournant politique majeur dans la politique d'immigration de l'Allemagne qui prend la mesure de l'ampleur du risque économique face au vieillissement de la population et à la mutation de l'économie. En effet, trois chantiers sont envisagés :

- accorder un titre de séjour probatoire, d'une année, aux personnes sans titre de séjour mais bénéficiant d'une tolérance de la part de l'État (une « *Duldung* ») à l'issue duquel une prolongation sera possible si les personnes remplissent certaines conditions, notamment la maîtrise de l'allemand. Il existe un parallèle entre ce chantier et le projet de loi envisagé en France sur la régularisation des sans-papiers exerçant un métier dans un secteur en tension ;
- faciliter les conditions d'accès au marché du travail allemand de façon générale. Pour cela, le gouvernement veut simplifier la reconnaissance des diplômes étrangers et instaurer un système à points, inspiré du modèle canadien, permettant aux candidats à l'immigration aux compétences convoitées de chercher du travail en Allemagne ;
- réduire de huit à cinq ans (comme en France) le délai au-delà duquel des étrangers résidant légalement en Allemagne pourront être naturalisés. Par ailleurs, le gouvernement allemand prévoit de ne plus limiter aux seuls citoyens de l'Union européenne la possibilité de la double nationalité.

⁽¹⁾ Les notes du conseil d'analyse économique, *L'immigration qualifiée : un visa pour la croissance*, n° 67, novembre 2021.

⁽²⁾ Thomas Wieder, *En Allemagne, les travailleurs immigrés sont les bienvenus*, le Monde, 14/02/23.

⁽³⁾ Maria Alexopoulou, *Deutschland und die Migration*, Reclam, Ditzingen, 2020, p.7.

⁽⁴⁾ Tobias Feld, *Mittelstand will Flüchtlingen zu Jobs verhelfen*, Deutschlandfunk, 09/08/2013.



CONCLUSION

Penser l'industrie « d'après »

Réindustrialisation, immigration, intégration

Si, par le passé, les dirigeants ont largement fait appel à la main-d'œuvre étrangère pour développer ou reconstruire l'industrie, ils sont aujourd'hui plus partagés à son égard. La France industrielle se répartit à parts quasi-égales entre les dirigeants qui considèrent qu'il faudrait plus d'immigration professionnelle, ceux qui considèrent qu'il n'en faudrait pas plus, et ceux qui ne savent pas. Les branches professionnelles n'ont pas ouvertement pris position. La majorité des dirigeants observent un opportunisme attentiste, recrutant, de temps à autres, un candidat étranger qui a de lui-même postulé à une offre. De là la présence discrète des collaborateurs étrangers dans les PME et ETI industrielles, dont ils représentent 6 % des effectifs.

Pourtant la pénurie de main-d'œuvre est aiguë dans l'industrie.

Les tensions dans le secteur perdurent depuis plus de 10 ans. Elles s'accroissent même depuis 2015 et sont au plus haut depuis 1991. Derrière les déséquilibres sur le marché du travail, les difficultés structurelles de l'industrie affleurent : un imaginaire misérabiliste et vieillissant hérité de Germinal, la peinture médiatique des fermetures d'usines, une géographie industrielle à l'écart des métropoles. Le récit contemporain de la réindustrialisation verte pourra certes renverser la tendance, mais sa mise en œuvre se heurte à des tensions accrues, pour soutenir la hausse de la production sur fond de vieillissement démographique⁽¹⁾.

Dans ce contexte, comment ne pas se poser la question de l'équation industrielle sans le concours des forces vives étrangères ?

Face aux tensions actuelles et à venir, une réponse systémique doit être pensée, alliant la formation, la marque-employeur et la revalorisation des salaires pour consolider le vivier de recrutement français et l'élargir, au besoin, au-delà du territoire national. Les collaborateurs étrangers sont donc une des composantes de la politique de réindustrialisation de la France.

Dès lors, la politique de réindustrialisation appelle une réflexion sur l'intégration des collaborateurs étrangers et un nouveau contrat social.

Pour dépasser la vision instrumentale d'une main-d'œuvre « là pour travailler », invitée à « rentrer au pays » dès que la conjoncture se retourne, la France devra aussi penser les politiques pour l'intégrer. Si les PME et ETI industrielles françaises considèrent que l'intégration des collaborateurs étrangers est facile, elles sont loin d'une culture de l'intégration ou « de la bienvenue » à l'allemande. Tout au plus de bonnes pratiques, portées avec conviction par quelques dirigeants, sont relevées.

Dirigeants et branches professionnelles pourront vraisemblablement faire leur part, mais ils ne pourront être seuls face à l'immensité de cette tâche. L'impulsion des pouvoirs publics sera décisive pour faire émerger une culture de l'intégration, un parcours d'installation fluide et sans embûche administrative, des infrastructures d'accueil sur des territoires industriels peu équipés. À ces conditions, engageant dirigeants, branches professionnelles et pouvoirs publics, les collaborateurs étrangers constitueront une des réponses au défi de la réindustrialisation verte.

⁽¹⁾ Dans le scénario RTE (2021), une réindustrialisation verte profonde et accélérée à horizon 2050 porte la croissance annuelle de la valeur ajoutée de l'industrie à 1,8 % par an, et les besoins de main-d'œuvre du secteur pourraient croître tout autant, pour soutenir la hausse de la production.

Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tout particulièrement les 15 dirigeants et salariés de PME et ETI industrielles, qui ont accepté d'échanger avec nos équipes sur leurs réflexions, leurs actions, et leurs vécus, concernant les compétences et l'immigration dans l'industrie, dont **Muriel Lelong**, présidente de 2PS Projection Plasma Système. Pour respecter la volonté d'anonymat de certains dirigeants, nous les remercions sans les citer.

Les auteurs remercient également les quatre représentants de filières et de groupement d'entreprises pour le partage de leurs enjeux et visions du sujet dont :

- **Anastasia Boucheron**, directrice des affaires sociales ;
- **Françoise Gorga**, directrice innovation à l'ANIA ;
- **Hervé Danton**, délégué de Mekanik Vallée.

Les auteurs remercient les trois experts interviewés pour leurs analyses éclairées dans le cadre de la rédaction de cette étude :

- **Emmanuelle Auriol**, chercheur à la Toulouse School of Economics ;
- **Julie Louis**, juriste à l'UDIMEC ;
- **Laurence Nayman**, économiste au CEPII.

Bpifrance Le Lab remercie également les 2 454 dirigeants de PME et ETI industrielles, qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et qui ont permis la réalisation de cette étude.

Les auteurs remercient également :

- **Olivier Lluansi**, associé PwC Strategy& et ancien délégué aux Territoires d'industrie ;
- **Anaïs Voy-Gillis**, chercheuse associée à l'Université de Poitiers et directrice associée de June partners ;
- **Ludovic Subran**, chercheur en macro-économie, actuellement directeur de la recherche économique d'Allianz et chef économiste d'Euler Hermès ;

tous les trois membres du conseil d'orientation de **Bpifrance Le Lab**, pour leur relecture approfondie de l'étude.

Enfin, les auteurs remercient vivement les membres qui ont apporté leur expertise tout au long de l'étude :

- **Anthony Edo**, économiste au CEPII ;
- **Caroline Treuillard**, directrice générale de France Immigration.



 [**bpifrance-lelab@bpifrance.fr**](mailto:bpifrance-lelab@bpifrance.fr)

 [**lelab.bpifrance.fr**](http://lelab.bpifrance.fr)

 [**@BpifranceLeLab**](https://twitter.com/BpifranceLeLab)

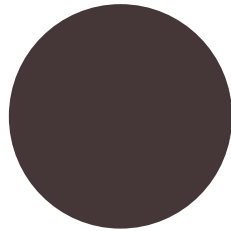


Pour contacter Bpifrance de votre région

[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR
L'AVENIR**

