



L'APPRENTISSAGE COMME LEVIER DE RECRUTEMENT POUR LE MÉTIER DE TECHNICIEN DE MAINTENANCE DANS LE SECTEUR DE L'ÉNERGIE

Comment la fonction RH peut-elle répondre au besoin de recrutement de techniciens de maintenance par le biais de l'apprentissage dans le secteur de l'énergie ?

Clara BENAROUCHE

Maître de mémoire : Cécile de BERNARDI

Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines - Groupe B

Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

Année universitaire 2021-2022

REMERCIEMENTS

Je tiens en premier lieu à remercier ma Directrice de Mémoire, Madame Cécile de BERNARDI, pour sa disponibilité et la qualité de son accompagnement. Son soutien, ses encouragements, sa bienveillance et ses précieux conseils m'ont été d'une grande aide pour la réalisation de ce mémoire.

Je remercie également Madame Amina YALA, enseignante de méthodologie mémoire, pour son implication et son accompagnement.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble des enseignants de la Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines grâce à qui j'ai reçu une formation de qualité.

Je remercie toute l'équipe des Ressources Humaines de la Business Line Immobilier Premium pour leur accueil et leur appui tout au long de cette année. Je remercie Laurent TRAN, RRH, Cécilia DELEBECQUE et Agathe LAPEYRE, RRH adjointes pour le temps qu'ils m'ont consacré et leurs conseils avisés.

Je tiens également à remercier Cynthia ARNOLIN, Alternante au sein de la BLIP et étudiante, l'année dernière, en Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines à Paris 1 Panthéon Sorbonne pour son soutien continu tout au long de cette année.

Je profite de cette occasion pour remercier Hélène TULLIO, Assistante RH, qui a été ma maître d'apprentissage et grâce à qui j'ai pu acquérir les compétences requises et ainsi être autonome dans l'exercice de ma fonction.

Je souhaite également remercier l'ensemble des personnes avec qui j'ai été en contact au sein de la BLIP pour avoir pris le temps de répondre à mes questions malgré des emplois du temps très chargés ainsi que pour la richesse de nos échanges. Sans leur implication, mon mémoire n'aurait pas été ce qu'il est aujourd'hui.

Je termine en remerciant Monsieur Philippe BARS, directeur du CFA AFANEM, pour m'avoir permis, à travers nos échanges, d'avoir une vision plus large et ainsi de mieux pouvoir répondre à ma problématique.

GLOSSAIRE

Business Line : terme qui désigne une entité de l'entreprise Engie Solutions

Business line Immobilier Premium : entité d'Engie Solutions dont l'activité est la maintenance technique des bâtiments tertiaires

CLER-Réseau pour la transition énergétique : « Association française, créée en 1984 pour promouvoir les énergies renouvelables, la maîtrise de l'énergie et plus largement la transition énergétique ».

COFELY : ancienne filiale du groupe Engie qui a fusionné, en janvier 2020, avec les filiales Engie AXIMA, Engie Réseaux et ENGIE Ineo, fusion qui a abouti à la création d'Engie Solutions.

FEDENE : « Acteur majeur dans les domaines de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables thermiques » qui a pour missions de « faciliter le développement des métiers de ses adhérents et de promouvoir l'image de la profession ».

France Stratégie : « France Stratégie est une institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions ».

Neutralité carbone : « équilibre entre les émissions de carbone et l'absorption du carbone de l'atmosphère par les puits de carbone ».

Relamping : « opération qui consiste à renouveler le parc d'éclairage intérieur et extérieur des parties communes des bâtiments résidentiels [...] pour réaliser des économies d'énergie ».

Responsable d'équipe exploitation : Au sein de la BLIP, le responsable d'équipe exploitation est en charge de plusieurs sites.

Responsable de site : Au sein de la BLIP, le responsable de site est en charge de la gestion du site auquel il est rattaché.

Techniciens postés : techniciens affectés à un seul et même site.

TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie

ASDER : « Centre de formation pour des personnes en reconversion professionnelle vers les métiers de la transition énergétique »

BL : Business Line

BL HPR : Business Line Habitat Privé

BLIP : Business Line Immobilier Premium

BTS FED option A : Brevet de technicien supérieur Fluides, Énergies, Domotique option A génie climatique et fluidique

CA : Chiffre d'affaires

CFA : Centre de Formation d'Apprentis

CFCPS : Centre de formation continue de Paris 1 Panthéon Sorbonne

CVC : Chauffage, ventilation et climatisation

DAO : Directeur des activités opérationnelles

DARES : « Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques »

FEDENE : Fédération des Services Énergie Environnement

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels

GMAO : Gestion de maintenance assistée par ordinateur

GRH : Gestion des Ressources Humaines

LTECV : loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte

MA : Maître d'apprentissage

REE : Responsable d'équipe exploitation

RS : Responsable de site

REX : Retour sur expérience

RD : Responsable de département

RH : Ressources Humaines

RRH : Responsable des Ressources Humaines

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| GLOSSAIRE | 3 |
| TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS..... | 4 |
| INTRODUCTION..... | 7 |
| Partie 1 : Revue de littérature..... | 9 |
| A) Caractéristiques du secteur de l'énergie, un secteur confronté à une pénurie de techniciens de maintenance..... | 9 |
| 1. Présentation du secteur de l'énergie et d'Engie Solutions | 9 |
| a) Le secteur de l'énergie, un secteur créateur d'emplois..... | 9 |
| b) Présentation de la BLIP | 11 |
| 2. Le métier de technicien de maintenance, un métier incontournable sur le secteur de l'énergie | 12 |
| a) Description du métier de technicien de maintenance..... | 12 |
| b) Un métier qui évolue avec son secteur..... | 13 |
| 3. Le métier de technicien, un métier en tension | 15 |
| a) Définition d'un métier en tension..... | 15 |
| b) Le métier de technicien, un métier en tension | 17 |
| c) Les raisons de la tension sur le métier de technicien de maintenance | 18 |
| B) Le recrutement, une compétition dans un contexte de pénurie de profils..... | 19 |
| 1. Les acteurs du recrutement et leurs rôles | 19 |
| 2. Le processus de recrutement..... | 20 |
| a) Définir le besoin de recrutement..... | 20 |
| b) Rechercher le candidat | 21 |
| c) Sélectionner le candidat..... | 22 |
| d) Intégrer le candidat..... | 22 |
| 3. Soigner sa marque employeur | 23 |
| C) Le recours à l'apprentissage..... | 24 |
| 1. Définition de l'apprentissage | 24 |
| 2. Les acteurs de l'apprentissage et leurs rôles | 26 |
| 3. L'apprentissage au sein de la BLIP | 29 |
| Partie 2 : Enquête de terrain | 31 |
| A) Présentation de la méthodologie utilisée et des personnes sélectionnées pour constituer le panel | 31 |
| 1. Le choix de recourir aux entretiens plutôt qu'aux questionnaires | 31 |
| 2. Présentation du panel..... | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Élaboration des grilles d'entretiens | 36 |
| B) Les difficultés rencontrées | 37 |
| 1. Un manque de disponibilité de la part de tous les intervenants | 37 |
| 2. Des entretiens physiques pas toujours réalisables | 38 |
| 3. Réticences liées à notre statut d'Assistante RH | 39 |
| 4. Des questions pas toujours bien comprises..... | 39 |
| 5. Des interlocuteurs parfois peu bavards | 40 |
| 6. Ne pas sortir du cadre..... | 40 |
| C) Analyse des résultats de l'enquête de terrain | 40 |
| 1. Le métier de technicien de maintenance, un métier qui n'est pas forcément choisi..... | 40 |
| 2. Le métier de technicien de maintenance, un métier peu valorisant | 42 |
| a) Des salaires jugés peu attractifs et moins élevés qu'à la concurrence | 42 |
| b) La maintenance dans le tertiaire comporte des tâches dites « ingrates »..... | 43 |
| c) Le métier de technicien de maintenance un métier de moins en moins spécialisé | 43 |
| d) Un métier qui manque de reconnaissance | 46 |
| 3. Le métier de technicien de maintenance, un métier très demandé sur un secteur en tension | 46 |
| 4. État des lieux de l'apprentissage au sein de la BLIP..... | 48 |
| a) Un taux d'embauche trop faible | 48 |
| b) Des apprentis pas toujours satisfaits de leur accompagnement en entreprise..... | 49 |
| c) Pas de véritable sélection des maîtres d'apprentissage | 50 |
| d) Les maîtres d'apprentissage ne bénéficient pas d'une formation spécifique..... | 50 |
| e) Un accompagnement des apprentis non structuré | 51 |
| f) Inadéquation entre ce que les apprentis font en cours et sur le terrain | 52 |
| g) Une vision parfois à court terme de l'apprentissage | 53 |
| h) Un service RH pas assez présent dans le suivi de l'apprentissage | 54 |
| Partie 3 : Préconisations..... | 55 |
| A) Recruter davantage d'apprentis de niveau BAC PRO..... | 55 |
| B) Mieux accompagner les maîtres d'apprentissage | 57 |
| 1. Mieux appréhender le profil des volontaires pour être maîtres d'apprentissage | 57 |
| 2. Mise en place d'un processus formalisé de formation des maîtres d'apprentissage | 59 |
| C) Mieux accompagner les apprentis | 62 |
| 1. Points de suivi individualisés..... | 62 |
| CONCLUSION | 64 |
| BIBLIOGRAPHIE | 66 |
| SITOGRAFIE | 66 |
| ANNEXES..... | 69 |

INTRODUCTION

Dans le cadre de la licence professionnelle « Métiers de la gestion des ressources humaines », je suis en alternance au sein de la Business Line Immobilier Premium (BLIP) d'Engie Solutions en tant qu'Assistante RH depuis début septembre 2021.

Engie Solutions, créée en janvier 2020, est une filiale du groupe Engie. Engie Solutions est née du rapprochement des entités ENGIE Cofely, ENGIE Axima, ENGIE Ineo et ENGIE Réseaux dans le but d'unir l'ensemble des compétences de chacune pour accompagner au mieux ses clients qui sont les villes, les industries et les entreprises du tertiaire vers la « neutralité carbone ». Engie Solutions compte plus de 300 implantations en France, 15 000 collaborateurs et a généré un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros en 2021 (cf annexe 1).

La Business Line Immobilier Premium (BLIP) est une entité d'Engie Solutions dont le cœur d'activité est la maintenance technique des bâtiments tertiaires et l'optimisation de la consommation énergétique des bâtiments. Elle génère un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros avec un effectif de 582 collaborateurs qui interviennent sur l'Île-de-France (cf annexe 1). En 2021, la BLIP a 200 contrats de maintenance dont la gestion est assurée par des techniciens qui interviennent sur les sites clients. Ces derniers sont des bâtiments tertiaires et plus particulièrement des sièges sociaux d'entreprise, des immeubles de grande hauteur et des ensembles d'immobiliers de prestige (cf annexe 2).

Lors de ma recherche d'un poste en alternance pour la licence professionnelle « Métiers de la GRH », j'ai pu constater que le groupe Engie avait une politique dynamique autour de l'alternance et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai déposé ma candidature et accepté leur proposition de contrat d'apprentissage. Lors de mon intégration, j'ai pu constater que cette politique de recours important à l'alternance était bien réelle, elle allait même au-delà de ce que je pensais. En ce qui concerne la répartition des alternants au sein de la BLIP, ils sont majoritairement en apprentissage sur le poste de technicien de maintenance. En effet, en septembre 2021, ils représentaient 50 apprentis sur un total de 61, soit 82% des apprentis.

Lors de ma prise de poste en tant qu'Assistante RH, je me suis étonnée du nombre de postes de techniciens de maintenance à pourvoir, métier sur lequel repose l'activité de la BLIP.

En charge de valider les éléments variables de paie des techniciens, je voyais régulièrement notifié dans les observations liées au motif de la réalisation des heures supplémentaires la mention suivante « heures supplémentaires réalisées en raison du manque d'effectifs ». Mes échanges avec des techniciens dans le cadre de mes missions ont confirmé une situation persistante de sous-effectif. Ces éléments m'ont fait prendre conscience qu'il s'agissait d'un métier en tension et que le manque d'effectif impactait fortement l'organisation et les conditions de travail des techniciens. Je me suis étonnée qu'avec un nombre aussi important d'apprentis, la BLIP soit confrontée à autant de difficultés pour recruter des techniciens puisque chaque mois 30 postes sont à pourvoir et 23 restent non pourvus.

De ce constat est né le sujet de mon mémoire qui porte sur l'apprentissage comme levier de recrutement pour le métier de technicien. Les membres de l'équipe RH de la BLIP m'ont confirmé leur intérêt pour ce sujet et le RRH m'a fait part de son souhait de vouloir en faire une de ses priorités.

Ma problématique est donc la suivante :

« Comment la fonction RH peut-elle répondre au besoin de recrutement de techniciens de maintenance par le biais de l'apprentissage dans le secteur de l'énergie ? ».

L'enjeu de la réalisation de ce mémoire est de déterminer des actions RH pour faire de l'apprentissage un levier de recrutement.

Pour répondre à cette problématique, mon mémoire se structure en 3 parties :

Notre première partie consistera en une revue de littérature au sein de laquelle seront définies les notions clés de notre problématique. Cette partie nous permettra de mieux appréhender le sujet sur lequel porte notre problématique.

Notre deuxième partie reposera sur la réalisation d'une enquête de terrain. Après avoir présenté la méthodologie adoptée ainsi que les difficultés rencontrées dans la réalisation de cette enquête, nous procéderons à une analyse des résultats de cette enquête.

Nous aurons ainsi la vision pratique de ce qui se passe concrètement sur le terrain qui, associée à la vision théorique de notre première partie, nous permettra de réaliser des préconisations que nous détaillerons dans une troisième partie.

Partie 1 : Revue de littérature

Dans cette première partie, nous présenterons les principales caractéristiques du secteur de l'énergie en France, un secteur créateur d'emplois mais confronté à une pénurie de techniciens de maintenance. Après avoir expliqué l'importance du rôle des RH dans le recrutement pour permettre aux entreprises de faire face à une pénurie de profils, nous nous attacherons à présenter l'apprentissage, pratique à laquelle la BLIP a recours.

A) Caractéristiques du secteur de l'énergie, un secteur confronté à une pénurie de techniciens de maintenance

1. Présentation du secteur de l'énergie et d'Engie Solutions

a) Le secteur de l'énergie, un secteur créateur d'emplois

Sur le secteur de l'énergie interviennent des sociétés qui ont pour activité la production, le transport, la transformation, la distribution et la commercialisation de différentes sources d'énergies telles que les énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon), l'électricité, le nucléaire et les énergies renouvelables (éolien, solaire, etc ...)¹. En France, le secteur de l'énergie est constitué de 29 113 entreprises qui génèrent un CA hors taxe de 120 milliards d'euros et emploient 182 660 salariés en équivalent temps plein en 2019². Parmi ces entreprises on retrouve les gros intervenants du secteur comme Total, EDF et Engie qui représentent, en nombre, 0,2% du secteur et en CA, 94,4%, et de plus en plus de PME/PMI et microentreprises, très majoritaires sur ce secteur, 99,8%³. Ces entreprises se livrent ainsi à une vive concurrence qui s'est accrue avec la libéralisation du secteur de l'énergie. En effet, le monopole qu'avaient EDF et GDF (Engie aujourd'hui), a pris fin avec l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité en 1996 et du marché du gaz naturel en 1998⁴.

¹ <https://thepressfree.com/definition-du-secteur-de-lenergie/>

² INSEE « Caractéristiques du secteur de l'énergie selon la taille des entreprises », tableau « Caractéristiques du secteur de l'énergie selon la taille des entreprises en 2019 », « données annuelles 2019 », 07/10/2021 <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015922#tableau-figure1>

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015922#tableau-figure1>

⁴ Le médiateur national de l'énergie « L'ouverture du marché de l'électricité et du gaz naturel à la concurrence »

L'énergie est primordiale pour le fonctionnement de l'économie d'un pays, c'est donc un secteur stratégique soumis à une politique énergétique mise en place par l'État. Cette politique intègre des considérations nationales et internationales. Ce secteur est donc soumis à des contraintes et notamment depuis plusieurs années à celle du réchauffement climatique. En effet, ce secteur, de par son activité, a un impact direct négatif sur l'environnement avec une utilisation majoritaire de ressources fossiles qui émettent beaucoup de CO2 et ainsi contribue au dérèglement climatique. Les préoccupations liées à l'environnement et le rôle de plus en plus important de l'écologie ont donné naissance, le 17 août 2015, à « *une loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte* ». Cette loi fixe des objectifs (cf annexe 3) concernant la part minimum d'énergie renouvelable à atteindre dans la consommation et la production d'énergie.

« La transition énergétique désigne l'ensemble des transformations du système de production, de distribution et de consommation d'énergie effectuées sur un territoire dans le but de le rendre plus écologique. Concrètement, la transition énergétique vise à transformer un système énergétique pour diminuer son impact environnemental. »⁵

Même si les entreprises du secteur développent des énergies renouvelables, cela reste minoritaire aujourd'hui à côté des énergies fossiles puisque « *les combustibles fossiles représentent 80,2% de la consommation d'énergie finale en 2019* »⁶. L'énergie fossile, qui regroupe le charbon, le gaz et le pétrole, est la source d'énergie la plus utilisée dans le monde avec comme avantage principal son rendement énergétique exceptionnel. Cependant, ces énergies fossiles émettent énormément de CO2 et ont un caractère épuisable, d'où l'importance de la transition énergétique, enjeu incontournable.

La transition énergétique aura un impact non seulement environnemental mais également économique puisqu'elle sera génératrice d'emplois. Selon les estimations de l'ADEME, « *la mise en œuvre de la Stratégie Nationale Bas Carbone engendrerait la création de 300 000 à*

⁵ YOU MATTER, « Transition énergétique : définition, enjeux et défis de la transition énergétique en France et dans le monde », 2019 - <https://youmatter.world/fr/definition/transition-energetique-definition-enjeux/>

⁶ Le Monde de L'énergie « La part des énergies fossiles aussi élevée qu'il y a dix ans, selon un rapport », 06/21 <https://www.lemondedelenergie.com/energies-fossiles-part-rapport/2021/06/15/>

500 000 emplois supplémentaires à l'horizon 2030 et de 700 000 à 800 000 emplois à l'horizon 2050 »⁷.

L. VORON, Co-directrice de l'ASDER et administratrice du CLER-Réseau pour la transition énergétique, confirme, dans son interview au HuffPost, cette tendance de création d'emplois mais précise qu'elle s'inscrit dans un contexte où il est déjà difficile pour ce secteur de trouver de la main-d'œuvre : « *Les filières techniques ont du mal à recruter comme beaucoup d'autres filières autres que la transition énergétique, les jeunes s'orientent moins vers des filières techniques ou scientifiques qu'avant* »⁸. Il sera donc d'autant plus important pour les entreprises du secteur, d'anticiper l'évolution de leurs besoins, des compétences et des qualifications nécessaires pour réussir leur adaptation et ainsi répondre à l'enjeu de la transition énergétique. C'est pourquoi France Stratégie souligne l'importance d'adapter l'offre de formation initiale et continue à la transition écologique⁹.

La guerre entre la Russie et l'Ukraine va avoir pour conséquence d'accélérer la transition énergétique. Cette dernière ne correspondra plus seulement à un enjeu environnemental mais également à un enjeu géopolitique du fait de la mise en place des sanctions contre la Russie. En effet, l'Europe est très dépendante de la Russie qui est son premier fournisseur d'énergie fossile. Dans son communiqué de presse du 2 mars 2022, Engie confirme l'urgence d'accélérer la transition énergétique puisque l'entreprise « *est plus que jamais mobilisée pour contribuer à la transformation du mix énergétique, progressivement moins dépendant du gaz naturel, par le développement des énergies renouvelables et des gaz verts* »¹⁰.

b) Présentation de la BLIP

La BLIP appartient au groupe Engie. Ce groupe, côté au CAC 40, est un acteur majeur sur le secteur de l'énergie qui intervient à chaque étape, de la production à la distribution du gaz et de l'électricité.

⁷ ADEME, Feuille de route pour l'emploi « Construire les conditions favorables d'une transition écologique créatrice d'emploi », « période 2021-2023 »

⁸ Interview de L. VORON au HuffPost, « Transition énergétique : quelles perspectives d'emploi ? », 05/2020

⁹ France Stratégie « Synthèse du cycle 2020 de webconférences - Identifier et accompagner les compétences de la transition écologique », juillet 2021

¹⁰ Engie « Point de situation relatif à la crise en Ukraine », mars 2022

Engie est membre de la FEDENE, branche professionnelle, qui a pour missions de « *faciliter le développement des métiers de ses adhérents et de promouvoir l'image de la profession* »¹¹.

La BLIP dont le cœur d'activité est la maintenance technique des bâtiments tertiaires a un effectif, au 1^{er} janvier 2022, de 582 collaborateurs. L'activité est exercée par les techniciens de maintenance qui sont au nombre de 272, soit 47% de l'effectif total. Les techniciens sont en grande majorité postés sur site donc affectés à un bâtiment. 5% seulement sont itinérants, c'est-à-dire qu'ils interviennent sur différents sites. La BLIP, dont le siège social est basé à Saint Denis, a la charge d'une centaine de sites référencés en Île-de-France, à Paris et à La Défense.

2. Le métier de technicien de maintenance, un métier incontournable sur le secteur de l'énergie

a) Description du métier de technicien de maintenance

La maintenance désigne « *l'ensemble des opérations d'entretien d'un matériel technique* ». Ce sont les techniciens qui réalisent ces opérations. Ils interviennent dans tous les secteurs d'activité (industrie, énergie, aéronautique) et sont indispensables au bon fonctionnement de l'activité des entreprises, leur objectif principal étant d'éviter que l'activité de l'entreprise ne soit stoppée. Ils ont donc un rôle très important. Ainsi, pour le cabinet Margay Recrutement le technicien de maintenance « *occupe des fonctions essentielles dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Son rôle est fondamental car il entre dans une stratégie de compétitivité et d'excellence opérationnelle* »¹².

En ce qui concerne le secteur de l'énergie, les techniciens de maintenance assurent le confort des occupants des bâtiments dont ils ont la charge en intervenant sur des domaines variés tel que le contrôle de la qualité de l'air et de la température par exemple. Ils n'interviennent pas seulement dans le cas de dépannage d'installations défectueuses mais aussi en prévention par des actions d'entretien, de vérification et de tests réguliers, Il s'agit d'un métier à la fois technique et relationnel. En effet, le technicien est en contact direct avec ses clients, à qui il

¹¹ Fédération des services énergie environnement, « Qui sommes-nous ? »
<https://www.fedene.fr/qui-sommes-nous/>

¹² Margay Recrutement « Catégorie : Métiers en tension et métiers émergents », 01/2022

doit expliquer, qu'il doit rassurer, dont il doit gérer le stress, ... Il veille également à sa sécurité, à celle de ses co-équipiers ainsi qu'à celle des occupants des bâtiments.

Le relationnel fait donc partie intégrante de ses missions puisqu'il doit être capable de s'adapter à la diversité de ses clients avec qui il devra échanger directement afin de prendre connaissance de leurs attentes et ainsi s'assurer que ses interventions y répondent. C'est cette proximité avec les clients qui fait du technicien le reflet de l'image de l'entreprise.

Le technicien de maintenance peut être multi technique ou spécialisé.

b) Un métier qui évolue avec son secteur

Le secteur de l'énergie est en pleine transformation du fait des enjeux environnementaux et des progrès technologiques qui rendent possible la transition énergétique. D'autant plus qu'on assiste à « *la convergence de la transition énergétique et de la transition numérique* »¹³.

*« La Transition Énergétique ne saurait être considéré comme une transformation isolée. Elle s'imbrique d'une manière déterminante et puissante avec la transition numérique. (...) L'une impacte l'autre et réciproquement, en termes de technologies, d'usages, d'organisation de travail, de solutions aux grands problèmes de notre époque. »*¹⁴

Ces transitions ont un impact sur l'ensemble des métiers du secteur de l'énergie y compris sur celui du technicien de maintenance qui a vu ses missions traditionnelles évoluer. Il doit à présent développer des compétences techniques nouvelles ainsi que des compétences dans l'utilisation des nouvelles technologies en lien avec ses missions.

*« Tous les métiers et tous les secteurs seront touchés, que ce soit avec la création de nouveaux métiers ou l'évolution de ceux existants »*¹⁵

L'efficacité énergétique, préoccupation déjà présente sur le secteur, sera amenée à se développer et à élargir les missions du technicien qui devra notamment analyser et optimiser

¹³ Rapport remis aux ministres le 19 février 2019, « Plan de programmation des emplois et des compétences »

¹⁴ Rapport remis aux ministres le 19 février 2019, « Plan de programmation des emplois et des compétences »

¹⁵ Le Parisien, « La transition énergétique transforme les métiers » par C. AUBÉ le 08/10/18

l'efficacité des équipements ainsi que proposer des améliorations techniques qui permettront des gains énergétiques. Le technicien devra être formé en continu pour acquérir les compétences nécessaires pour évoluer et être capable de comprendre les enjeux des transitions à la fois numérique et énergétique.

Le secteur travaille encore aujourd'hui avec des énergies anciennes (fossiles, carbone) mais les énergies renouvelables vont prendre de plus en plus de place. Cela aura un impact sur l'activité des techniciens de maintenance car les installations évolueront et la manière de les entretenir aussi. Le métier ne sera plus seulement technique mais aussi énergétique.

Les progrès technologiques qui rendent possible cette transition énergétique contribuent également à l'évolution des métiers de la maintenance.

En effet, aujourd'hui on distingue deux types de maintenance :

- La « *maintenance curative ou corrective* » : elle intervient une fois la panne survenue pour remettre l'équipement en marche ;
- La « *maintenance préventive* » qui a évolué avec la technologie : elle intervient avant un dysfonctionnement ou une panne et vise à préserver la continuité d'activité de l'entreprise. Si autrefois elle se basait uniquement sur une surveillance physique des installations et une préconisation d'entretien avec l'obligation de changer une pièce par exemple tous les ans sur certaines installations, les interventions peuvent être aujourd'hui planifier à l'aide d'outils tel que le logiciel GMAO¹⁶ qui entre autres intégrera l'historique des pannes et se basera sur les recommandations des constructeurs pour planifier les interventions préventives.

Avec la « *maintenance préventive* » et les évolutions technologiques on peut aller encore plus loin dans le préventif avec la maintenance conditionnelle qui s'appuie sur un recueil de données en temps réel qui vont faire apparaître des points faibles ou un risque imminent lié aux installations et nécessitant une intervention rapide.

La GMAO est un exemple de progrès technologique qui contribue à l'évolution du métier dans la mesure où elle permet la gestion de la maintenance à l'aide d'outils informatiques.

¹⁶ « Gestion de maintenance assistée par ordinateur »

Le technicien de maintenance étant indispensable au bon fonctionnement du bâtiment dont il a la charge, les clients exigent qu'il soit en capacité d'intervenir rapidement sur tout type d'installation. De ce fait, les recrutements concernent essentiellement des techniciens multi techniques plutôt que spécialisés dans le but de répondre aux attentes des clients.

3. Le métier de technicien, un métier en tension

a) Définition d'un métier en tension

Le marché du travail est un lieu de rencontre entre l'offre et la demande de travail. Il y a une tension lorsqu'il y a une « *inadéquation entre la demande et l'offre de travail* » c'est-à-dire lorsque les besoins de recrutement des entreprises ne sont pas couverts par la main d'œuvre disponible sur le marché. Ces tensions impactent l'activité des entreprises du fait de postes vacants non pourvus. Elles impactent également l'économie d'un pays au sens plus large. Face à cette situation, les gouvernements sont amenés à prendre des dispositions pour améliorer la situation. Pour cela, il faut d'abord identifier les métiers en tension.

En France, la DARES et Pôle emploi ont réalisé une « *grille d'analyse* » qui permet de déterminer les métiers en tension pour lesquels on constate des difficultés de recrutement durables à travers différents indicateurs.

On distingue tout d'abord un indicateur principal qui tient compte de 3 composantes¹⁷ :

« *Le rapport entre le flux d'offre de travail en ligne et le flux de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A¹⁸* », « *le taux d'écoulement¹⁹ de la demande d'emploi* » et « *la part des projets de recrutements anticipés comme difficile par les employeurs* ». Cet indicateur permet de « *classer les métiers en fonction de leur degré de tension* »²⁰.

¹⁷ DARES et Pôle emploi, « Note méthodologique sur les indicateurs de tension », 09/2020

¹⁸ Catégorie A : « sans emploi, tenus de rechercher activement un emploi »

¹⁹ « Mesure le taux de sortie des listes des demandeurs d'emploi de catégories A, B et C (sans emploi ou en activité réduites, tenus de rechercher activement un emploi) »

²⁰ DARES et Pôle emploi, « Note méthodologique sur les indicateurs de tension », 09/2020

Il s'agit ensuite de comprendre quelles sont les causes des tensions. Pour cela, la DARES et Pôle emploi distinguent 5 indicateurs²¹ complémentaires qui sont :

- « *L'intensité d'embauche* » : cet indicateur fait ressortir que « *plus les employeurs recrutent, plus ils ont à rechercher des candidats et à réitérer le processus, ce qui joue potentiellement sur les tensions* » ;
- « *Les conditions de travail contraignantes* », cet indicateur peut être un frein au recrutement. Il prend en compte
 - « *Les contraintes physiques* » tels que « *rester longtemps debout* », « *porter ou déplacer des charges lourdes* », ... ;
 - « *Les contraintes de rythmes* » tels que les modalités horaires, l'astreinte, le fait de travailler la nuit, les week end où de manière discontinue ;
 - Les tâches répétitives ;
- « *La non-durabilité de l'emploi* » cet indicateur mesure le taux d'emploi court ou précaire. « *Plus cet indicateur est élevé, moins l'emploi est potentiellement attractif, plus les tensions sont accrues* » ;
- « *La main d'œuvre disponible* » moins il y a de main d'œuvre disponible plus les tensions sont accrues ;
- « *Le lien entre la spécialité de formation et le métier* » les tensions peuvent résulter d'un « *décalage entre les compétences requises par les employeurs et celles dont disposent les personnes en recherche d'emploi* ».

Ces indicateurs permettent de connaître les principaux métiers en tension mais pas d'en faire une liste exhaustive.

A côté de ces indicateurs, il demeure important de comprendre les raisons de l'apparition des tensions. Le marché de l'emploi aujourd'hui évolue extrêmement vite du fait des innovations, du développement du numérique, de la mondialisation, des contraintes environnementales et sanitaires, qui sont autant d'éléments qui vont conduire à la nécessité d'acquérir des compétences spécifiques, créant un décalage entre les attentes des entreprises pour couvrir leurs besoins et les compétences de la main d'œuvre disponible.

²¹ DARES et Pôle emploi, « Note méthodologique sur les indicateurs de tension », 09/2020

b) Le métier de technicien, un métier pénurique

L'observatoire régional des métiers de la région PACA a réalisé en 2018 une étude sur les techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement qui fait ressortir que « *ce métier est en tension structurelle élevée sur 10 ans et que ce métier présente des difficultés de recrutement, pressenties par les employeurs, relativement importantes et inscrites dans la durée* »²². La tendance est toujours la même actuellement puisque le cabinet de conseil en recrutement Margay recrutement, dans son article de Janvier 2022 sur les métiers en tension, confirme « *la pénurie de profils de techniciens de maintenance rend le marché de l'emploi extrêmement tendu* »²³.

Cette tension n'a jamais été aussi forte sur le métier de technicien de maintenance comme le révèle l'enquête besoin en main d'œuvre de Pôle Emploi qui mesure les difficultés de recrutement de 2013 à 2022. Cette enquête nous permet de constater que c'est un métier pour lequel il y a toujours eu des difficultés de recrutement mais qu'elles se sont accrues au fil des années jusqu'à atteindre une part de recrutement difficile de 68,8%²⁴ en 2022 contre 40,1% en 2013. Ces difficultés vont continuer de croître. Ainsi, l'enquête Métiers de 2022 explique que le métier de technicien de maintenance fait partie des métiers en nette progression, 0,9%²⁵ par an contre 0,7% pour la moyenne des métiers ce qui veut dire concrètement que 42 000 postes²⁶ seront créés entre 2021 et 2022, ce qui contribuera à accentuer d'autant plus les tensions sur ce métier.

Nous avons pu constater que la BLIP est elle-même confrontée à cette tension sur ce métier puisque sur les 30 postes à pourvoir chaque mois, 23²⁷ postes sont non-pourvus.

²² Observatoire régional des métiers de la région PACA, « Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance et de l'environnement (G1Z70) », 2018

²³ Margay Recrutement « Catégorie : Métiers en tension et métiers émergents », 01/2022

²⁴ Pôle Emploi, « Enquête Besoins en Main-d'œuvre », « Évolution entre 2013 et 2022 de la part de recrutement difficile par Métier »

<https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?in=4&le=0&pp=2013-2022&ss=1>

²⁵ ouestfrance-emploi.com « Techniciens de maintenance, un métier en forte progression », 02/2016

²⁶ ouestfrance-emploi.com « Techniciens de maintenance, un métier en forte progression », 02/2016

²⁷ Sur la période janvier à avril 2022

c) Les raisons de la tension sur le métier de technicien de maintenance

Les raisons de la tension sur le métier de technicien de maintenance sont multiples.

L'une des premières raisons est la pénurie de profils. Comme le fait ressortir dans son analyse l'étude prospective « *emplois et compétences de la filière électrique* », il y a « *une inadéquation des formations ou des compétences des profils aux besoins* »²⁸. Cela s'explique par une offre de formation continue existante mais mal appréhendée et surtout « *une majorité de temps consacrée à des formations réglementaires, indispensables pour exercer les métiers, au détriment de l'acquisition, de la mise à niveau et du perfectionnement des compétences pour le long terme* »²⁹.

Le rythme et les conditions de travail des techniciens peuvent également être une raison de tension. En effet, le technicien doit intervenir à tout moment, souvent de façon urgente et parfois sur des problématiques qu'il ne maîtrise pas face à des clients impatientes et exigeants. Son métier l'oblige à travailler en équipe. Or les équipes, du fait des tensions sur ce métier, ne sont jamais les mêmes et sont souvent insuffisantes en termes d'effectifs (postes à découvert, absences, maladie...). Cela contribue à ce que les techniciens fassent des heures supplémentaires pour pallier le manque de main d'œuvre ce qui ne devrait pas être le cas puisque les horaires des techniciens postés sur site sont généralement des heures de bureaux. Cet avantage n'en est plus un du fait de ce manque de main d'œuvre.

Les évolutions technologiques représentent également une contrainte dans la mesure où le technicien doit se former en permanence pour rester opérationnel alors qu'il évolue déjà dans un métier où le contexte réglementaire est lourd, nécessitant de passer des certifications³⁰.

Un autre facteur de la tension peut s'expliquer par le fait que le métier de technicien de maintenance, comme tout métier manuel, souffre d'une déconsidération ancrée dans les mœurs. Dans son ouvrage « *Tempête sur les représentations du travail : Manuel-intellectuel, voie pro-voie générale, col bleu-col blanc* », L. DECRÉAU, explique « *d'où vient cette*

²⁸ FIEEC, « Étude prospective emplois et compétences de la filière électrique », 01/10/2020 p43
<https://ufe-electricite.fr/etude-prospective-emplois-et-competences-de-la-filiere-electrique/>

²⁹ FIEEC, « Étude prospective emplois et compétences de la filière électrique », 01/10/2020 p49

³⁰ Habilitations électriques par exemple

déconsidération du manuel ». Pour elle, « *cela remonte à la Grèce antique et à la philosophie de Platon. Avec l'avènement de la démocratie athénienne, le luxe est prohibé, l'objet devient utilitaire. On reproche aux artisans de ne rien inventer, d'appliquer des techniques sans comprendre.* »³¹. Le métier manuel est ainsi présenté comme un métier d'exécutant qui contrairement à tout travail intellectuel ne nécessite aucune réflexion.

Historiquement la voie des métiers manuels était réservée aux « *jeunes en échec scolaire* »³² et ces métiers étaient mal rémunérés. Cette mauvaise image persiste comme le fait ressortir Lyon Entreprises dans sa newsletter sur les métiers en tension : « *L'image du métier s'est dégradée, souvent comparé à des professions à bas salaires et très salissants, alors que le premier outil du technicien est désormais l'ordinateur* »³³. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué, le métier de technicien évolue, son outil de travail principal n'est plus « *la clé de douze* » mais bien son smartphone sur lequel il consulte les demandes d'intervention, les demandes de ses clients, fait des comptes rendus, ...

B) Le recrutement, une compétition dans un contexte de pénurie de profils

Dans un secteur concurrentiel, la qualité du capital humain représente un élément de différenciation non-négligeable. Les acteurs du recrutement de même que le processus sont essentiels, d'autant plus quand les métiers nécessaires à l'activité de l'entreprise sont en tension. Les profils recherchés sont très convoités et restent ainsi peu de temps sur le marché.

1. Les acteurs du recrutement et leurs rôles

La réussite d'un recrutement requiert la contribution de différents acteurs. C'est le résultat d'un travail collaboratif entre les RH chargés du recrutement et les managers opérationnels. En effet, selon une étude de FoxRH, « *Le recrutement dans tous ses états* », publié en mai 2017, « *Pour 37% des recruteurs interrogés, le brief avec le manager est la mission la plus importante, suivi de l'entretien à 28% et du sourcing à 23% !* ». Le recrutement fait également

³¹ Capital, « *Travail manuel : Arrêtons de le déconsidérer !* », interview L. DECREAU par M. PERONNAU, 2019

³² http://diebolt.over-blog.com/pages/LES_METIERS_MANUELS-373983.html

³³ Lyon Entreprises « *Métier en forte tension : recherche désespérément techniciens de maintenance...* », 06/18

intervenir de manière plus large la direction générale ou la DRH. Chacun contribuant à définir les critères du candidat qui conviendra le mieux au poste à pourvoir.

La Direction Générale a une vision stratégique qui conduit à imposer un cadre que les autres acteurs devront respecter. Il peut s'agir notamment de la « *maîtrise de la masse salariale* ». Toutefois, la direction générale n'a pas toujours la vision terrain.

Les RH en charge du recrutement pilotent l'ensemble des étapes du recrutement, ils apportent leurs expertises et font le lien entre les directives de la direction générale et la demande des opérationnels. Toutefois, les RH ne sont pas des opérationnels, même s'ils sont proches du terrain, ils n'ont pas les compétences techniques nécessaires requises pour le poste. Ils ont donc une appréciation globale du candidat.

Les managers opérationnels sont déterminants car ils connaissent leur métier et « *les compétences techniques nécessaires pour tenir le poste* »³⁴. En revanche, leur « *volonté de répondre à un besoin court terme peut primer sur une vision de long terme* »³⁵.

2. Le processus de recrutement

Dans un marché de l'emploi tendu et du fait de l'impact du recrutement sur l'activité et donc sur la pérennité de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place un processus de recrutement « *le plus court et le plus efficace possible* »³⁶ comme nous l'explique J-C. DURIEUX et H. BESSER dans l'ouvrage « *Réussissez vos recrutements* ». Les auteurs préconisent une « *professionnalisation du processus de recrutement* »³⁷ qui doit être structuré. Nous allons détailler ce processus en nous basant sur leur méthodologie.

a) Définir le besoin de recrutement

L'analyse du besoin, qui résulte d'un échange et d'un consensus entre le chargé de recrutement et les managers opérationnels, est la première étape. En effet, avant de se lancer dans la recherche du candidat il est nécessaire de déterminer le « *besoin réel* »³⁸ de

³⁴ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p20

³⁵ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p20

³⁶ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p10

³⁷ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p13

³⁸ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p9

l'entreprise. Pour cela, il est préconisé de réaliser une « *fiche de synthèse du besoin de recrutement* »³⁹ qui mentionnera : la « description de l'emploi à pourvoir », le « profil recherché » et des « informations complémentaires ».

b) Rechercher le candidat

Après avoir déterminé le besoin en recrutement vient l'étape de la prospection. Cette dernière devra être efficace, d'autant plus si on se trouve face à un risque de pénurie de profils. La prospection sera réalisée en ayant recours au sourcing, processus consistant à « *choisir les solutions les plus pertinentes par rapport au profil recherché et au moyens dont dispose le chargé de recrutement* »⁴⁰. Le candidat peut déjà se trouver au sein de l'entreprise ce qui permettra de pourvoir le poste à moindres coûts avec un collaborateur qui a déjà une connaissance acquise de la culture et des valeurs de l'entreprise. Cela contribuera à donner une bonne image de l'entreprise aux collaborateurs notamment en termes de perspectives d'évolution. Lorsque l'entreprise souffre d'un manque de main d'œuvre ou ne disposent pas des compétences dont elle a besoin en interne, le sourcing se fera en externe.

Pour recruter, les entreprises peuvent avoir recours à un cabinet de recrutement, aux services publics, signer des partenariats avec des écoles, exploiter une base de données interne, utiliser la cooptation ou publier une annonce dans la presse⁴¹. Aujourd'hui, « Internet est devenu un outil incontournable du recrutement »⁴². Une étude de l'APEC qui « *compare sur 10 ans l'évolution des principaux canaux de recrutement et leur efficacité* »⁴³, place l'offre d'emploi à la première place devant les « *candidatures spontanées* » et le « *réseau relationnel du recruteur* » (cf annexe 4). « *L'usage des réseaux sociaux professionnels a quadruplé en 10 ans* » en passant de 12% en 2008 à 53% en 2018, une évolution qui fait des réseaux sociaux le 4^{ème} canal de recrutement le plus utilisé par les recruteurs.

De nouvelles plateformes dédiées au recrutement émergent, telle que Welcome to the jungle, plateforme créée en 2015 et spécialisée dans le recrutement affinitaire.

³⁹ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p26

⁴⁰ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p45

⁴¹ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p45 à 57

⁴² DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p53

⁴³ FIGARO RECRUTEUR « Canaux de recrutement : le grand vainqueur reste l'offre d'emploi ! », 2022

c) Sélectionner le candidat

Comme on l'a vu précédemment, dans un marché de l'emploi tendu, les bons candidats restent peu de temps disponibles. Il est donc primordial d'accélérer le processus de recrutement. Pour cela, une pré-sélection est nécessaire. Afin d'être à la fois rapide et fiable, un premier tri sera réalisé sur dossier. Il permettra de retenir les candidats les plus intéressants et d'écartier ceux qui ne correspondent pas.

Il est à noter que le recruteur pourra être amené, notamment en cas de candidatures insuffisantes, à revoir son niveau d'exigence et se concentrer sur certains critères en mettant de côté d'autres, jugés moins importants. Toujours dans une optique de gain de temps, l'entretien de pré-sélection pourra s'effectuer par un entretien téléphonique d'une quinzaine de minutes, permettant de faire un deuxième tri parmi les candidatures retenues.

Une fois la pré-sélection réalisée, a lieu l'entretien de recrutement. C'est une étape décisive qui nécessite que le chargé de recrutement ait bien pris en compte le besoin exprimé par l'ensemble des acteurs. Il fait souvent intervenir le manager opérationnel. En effet, pour valider les compétences techniques du candidat mais aussi pour convaincre le candidat, l'intervention du manager est recommandée. En effet, selon une étude réalisée par l'IFOP⁴⁴, « 64% des candidats déclarent préférer passer leur premier entretien d'embauche dans une entreprise avec le manager du département où le poste est à pourvoir ». L'évaluation du candidat en entretien doit se faire à la fois sur sa personnalité et sur ses compétences. La compétence du candidat qui regroupe ses « *connaissances théoriques* », son « *savoir-faire* », son « *savoir-être* », sa capacité à se projeter et à communiquer, ne suffit pas à s'assurer de son adéquation pour le poste à pourvoir, il faudra également tenir compte de sa motivation.

d) Intégrer le candidat

« *Quand le recrutement est achevé, c'est là que tout commence* »⁴⁵

⁴⁴ IFOP « Regards croisés sur le recrutement », 09/2015 p17

⁴⁵ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p141

L'intégration, dernière étape du processus de recrutement, est primordiale puisque « 45% des démissions ont lieu la première année »⁴⁶. Le rôle des RH dans cette étape est de veiller à la bonne coordination des différents acteurs qui participent à l'intégration du nouvel embauché pour lui permettre de s'intégrer dans de bonnes conditions et d'être rapidement opérationnel.

3. Soigner sa marque employeur

Aujourd'hui, « le recrutement doit être considéré comme un acte d'achat mais aussi un acte de vente »⁴⁷. Le chargé de recrutement est un acteur majeur de l'acte de vente puisqu'il doit à la fois savoir « vendre son entreprise »⁴⁸ et « se vendre lui-même, car il fait partie intégrante de l'image que se fera le candidat de l'entreprise. Il lui faut donc incarner les valeurs de celle-ci de manière exemplaire »⁴⁹.

Le métier de technicien de maintenance souffre d'une pénurie de profils. C'est donc le technicien de maintenance qui va choisir son entreprise et non l'inverse. En effet, « comme toute profession pénurique, le rapport de force s'est inversé »⁵⁰. L'entreprise va donc devoir répondre aux attentes des candidats pour les attirer.

A l'échelle de la BLIP, nous constatons que 63% des candidats recrutés au poste de technicien sur l'année 2022 appartiennent à la génération Y (collaborateurs « nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990 ») et 16% à la génération Z (collaborateurs « nés à partir de l'an 2000 »). Ces actifs ont des attentes spécifiques comme un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée et une recherche de sens dans leur travail.

Pour attirer ces profils et dans le but de se distinguer de ses concurrents, l'entreprise doit soigner sa marque employeur. B. MINCHINGTON⁵¹ définit la marque employeur comme « l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs), clients et autres

⁴⁶ WORKELO « Les 10 chiffres clés de l'onboarding », 10/2019

⁴⁷ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p14

⁴⁸ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p14

⁴⁹ DURIEUX J-C., BESSER H., « Réussissez vos recrutements », Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012 p14

⁵⁰ PRAXEDO, « Les nouvelles méthodes de recrutement pour contourner la pénurie de techniciens de maintenance »

⁵¹ PDG de « Employer Brand International »

parties prenantes »⁵². Plus l'image sera positive, plus l'entreprise deviendra attirante aux yeux des candidats et plus les collaborateurs se sentiront impliqués dans les projets de cette dernière. La marque employeur est un générateur d'identité forte qui permettra à l'entreprise de conserver ses salariés les plus compétents. En effet, la marque employeur est, entre autres, un moyen de :

- « Définir un cadre pour faciliter le recrutement, la fidélisation ainsi que l'implication des collaborateurs »⁵³ ;
- « Séduire les futurs talents pour lutter contre la pénurie des talents »⁵⁴

L'entreprise peut également utiliser sa marque employeur comme levier d'attractivité vis-à-vis des jeunes en formation notamment en apprentissage. En effet, l'apprentissage qui consiste à former l'apprenti sur un poste spécifique en lien avec sa formation théorique peut permettre le recrutement d'un futur collaborateur dont la culture et les valeurs de l'entreprise lui auront été inculquées lors de sa formation au sein de cette dernière.

C) Le recours à l'apprentissage

1. Définition de l'apprentissage

Selon le Ministère du Travail du Plein Emploi et de l'Insertion, « *l'apprentissage repose sur le principe de l'alternance entre enseignement théorique en centre de formation des apprentis (CFA) et formation au métier chez l'employeur avec lequel l'apprenti a signé son contrat* »⁵⁵. Il concerne les jeunes entre 16 et 29 ans. Ce mode de transmission des connaissances, savoir-faire et savoir-être offre de nombreux bénéfices pour tous les acteurs concernés et vise l'insertion professionnelle des apprentis.

⁵² MINCHINGTON B., in BOURBIGOU L., « La Marque Employeur face aux attentes de la Génération Y », Maurice, Édition universitaires européennes, 2018 p12

⁵³ BOURBIGOU L., « La Marque Employeur face aux attentes de la Génération Y », Maurice, Édition universitaires européennes, 2018 p14

⁵⁴ BOURBIGOU L., « La Marque Employeur face aux attentes de la Génération Y », Maurice, Édition universitaires européennes, 2018 p14

⁵⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/apprentissage/>

L'apprentissage est une pratique ancienne datant du moyen âge qui désignait « *la période durant laquelle un novice découvre et acquiert progressivement les usages et les pratiques spécifiques à un métier* »⁵⁶. A l'époque, « *les artisans se hiérarchisent en apprentis, compagnons et maîtres* »⁵⁷. Les maîtres avaient la charge de la formation des apprentis, ces derniers participant activement à l'activité.

Du fait de la disparition des corporations en juin 1791 et aux abus qui ont été constatés sur ce mode de formation, la loi de 1851 instaure le contrat d'apprentissage. Ce dernier intègre des règles que les acteurs de ce mode de formation seront contraints de respecter. Ce n'est qu'en 1928, qu'« *une nouvelle loi institue le contrat d'apprentissage écrit* »⁵⁸. Sa véritable structuration résultera de la promulgation, le 10 mars 1937, de « *la loi Walter et Paulin qui donne aux Chambres de métiers un rôle fondamental dans l'organisation de l'apprentissage artisanal* »⁵⁹. Quant au financement qui rend possible cette pratique et ses évolutions, il a tout d'abord pris la forme d'une « *taxe d'apprentissage* » instituée en 1925. Cette taxe a pour but de « *financer les premières formations technologiques et professionnelles* »⁶⁰. Les premiers CFA sont nés en 1966. En 1970, à travers la signature d'un accord national interprofessionnel, les partenaires sociaux font savoir qu'il serait intéressant de travailler plus précisément sur la formation professionnelle. Il en découle en 1971, avec la loi Delors, une obligation fiscale à destination des employeurs dans le but d'inciter toujours plus les entreprises à avoir recours à l'apprentissage. Ainsi à l'initiative du ministre J-L. BORLOO et du président de Schneider Electric, sera signé, le 9 juin 2005, une « *Charte de l'apprentissage* » dans laquelle plusieurs entreprises, appartenant essentiellement au CAC 40, prennent l'engagement de « *promouvoir ce système de formation* »⁶¹.

La loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, adoptée en septembre 2018, a pour objectif d'accroître encore plus la pratique de l'apprentissage dans le but de « *mieux lutter contre le chômage des jeunes, notamment ceux sortis du système scolaire* »⁶². Cela passe par

⁵⁶ PENNAFORTE A., et POUUNET S., « *Alternance : Cultivez les talents de demain* », Paris, Éditions DUNOD, 2012, p.36

⁵⁷ PENNAFORTE A., et POUUNET S., « *Alternance : Cultivez les talents de demain* », Paris, Éditions DUNOD, 2012, p.36

⁵⁸ <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/amp/>

⁵⁹ <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/amp/>

⁶⁰ <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/amp/>

⁶¹ <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/amp/>

⁶² DREETS, « *Apprentissage : 10 points clés de la réforme* », 09/2019

la mise en place de mesures qui rendent « *le recours à l'apprentissage plus avantageux pour les employeurs et le statut d'apprenti plus attractif pour les jeunes* »⁶³.

Si on se réfère au « Graphique du taux de chômage en France »⁶⁴ (cf annexe 5), les moins de 25 ans représentent la catégorie la plus touchée par le chômage. De ce fait, E. MACRON, qui a fait du chômage des jeunes une de ses priorités, est allé encore plus loin avec le « *Plan 1 jeune 1 solution* » mis en place mi-2020 qui « *vise à offrir une solution à chaque jeune. Avec plus de 9 milliards d'euros investis, ils mobilisent un ensemble de leviers [...]. L'objectif est de ne laisser personne sur le bord de la route* »⁶⁵.

Du fait de toutes ces mesures, le nombre de contrats d'apprentissage signés a augmenté de 42% entre 2019 et 2020 et de 37% entre 2020 et 2021 pour s'établir, en 2021, à 718 000⁶⁶. Cela a eu un impact sur le taux de chômage des jeunes en baisse de « *3,6 points sur le dernier trimestre 2021* »⁶⁷. Il est toujours élevé puisque « *le taux de chômage des moins de 25 ans en France (hors Mayotte) au 4^{ème} trimestre 2021* » s'établit à 15,9% contre 7,4% pour la population générale⁶⁸. Toutefois, c'est le taux le plus bas depuis 2001⁶⁹.

2. Les acteurs de l'apprentissage et leurs rôles

L'apprentissage implique l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Toutes les personnes avec qui l'apprenti sera amené à travailler contribueront à la qualité de sa formation. Toutefois, nous ne pouvons pas faire la liste exhaustive de tous les acteurs de l'apprentissage dans la mesure où elle est très large puisque tous les acteurs de l'entreprise, des CFA et les relations personnelles jouent un rôle. Nous nous attacherons donc aux acteurs principaux.

⁶³ DREETS, « Apprentissage : 10 points clés de la réforme », 09/2019

<https://centre-val-de-loire.dreets.gouv.fr/Apprentissage-10-points-cles-de-la-reforme>

⁶⁴ https://france-inflation.com/graph_chomage.php

⁶⁵ <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/relance-activite/plan-1jeune-1solution/>

⁶⁶ https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/formation/l-apprentissage-enregistre-un-nouveau-record-en-2021-avec-plus-de-700000-contrats-signes_4938720.html

⁶⁷ La Tribune « Baisse historique du chômage (7,4%) et, pour les jeunes du jamais vu depuis quarante ans », 02/2022

⁶⁸ Lafinancementpour tous « Chômage en France : les chiffres », graphique « Taux de chômage en France en % 4^{ème} trimestre 2020 (Hors Mayotte) » d'après INSEE, 02/2022

⁶⁹ https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/chomage/pourquoi-le-chomage-des-jeunes-est-il-au-plus-bas_4968669.html

Le contrat d'apprentissage est un contrat tripartite entre l'apprenti, le CFA et l'entreprise, ce sont les principaux acteurs de l'apprentissage sans qui il ne pourrait avoir lieu. Par la signature d'un contrat, chaque acteur s'engage à remplir ses obligations.

Au sein de l'entreprise, plusieurs acteurs interviennent pour assurer à l'apprenti une formation de qualité. Il s'agit :

- Du service RH : les RH ont pour objectif « *d'accompagner le développement de l'entreprise tout en favorisant celui de chacun de ses membres* ». Cela passe par la GEPP qui est au service de la stratégie de l'entreprise et de son opérationnalité et qui a pour but d'anticiper « *les besoins collectifs, qualitatifs ou quantitatifs de l'entreprise, en matière d'emplois et de compétences, dans une perspective à moyen ou long terme* »⁷⁰. L'apprentissage est donc un élément de la GEPP dans la mesure où cette pratique permet de former des jeunes afin qu'ils acquièrent les compétences dont l'entreprise aura besoin à court et moyen terme.

Les RH ont dû s'adapter à ce nouveau type de collaborateurs qui nécessitent un suivi spécifique. En effet, à l'inverse d'un recrutement classique au cours duquel l'entreprise est à la recherche d'une personne compétente et expérimentée, elle recrute dans le cadre de l'apprentissage, au sein de ses effectifs, un jeune qui n'a aucune expérience et en faveur duquel l'entreprise s'engage à le former. Le service RH a donc la responsabilité de gérer la formation de l'alternant, tout comme elle fait déjà pour ses collaborateurs. Cela passe par la sélection du maître d'apprentissage, veiller à ce que le statut de l'apprenti soit respecté, il est certes salarié de l'entreprise mais ne doit pas être considéré comme tel, veiller à ce que les missions de l'apprenti soient bien celles pour lesquelles il a été recruté. Le service RH doit donc s'assurer que les maîtres d'apprentissage sont en capacité d'exercer cette fonction, qu'ils disposent du temps et des outils nécessaires à la formation des apprentis tout en veillant aux aspects organisationnels. Les apprentis doivent bénéficier d'un accompagnement au même titre que tous collaborateurs de l'entreprise. Le service RH devra également veiller au bon environnement de travail de l'apprenti.

⁷⁰ UTER M., Module « GESTION DES COMPÉTENCES », Année 2021/2022

- Du maître d'apprentissage : Il sera la personne avec lequel l'apprenti sera le plus en relation. Ils travailleront ensemble. Son rôle est donc déterminant dans l'image que l'apprenti se fera du métier. Il doit s'assurer de l'adaptation des missions de l'apprenti en tenant compte de son rythme, veiller à sa bonne intégration et à l'acquisition des compétences requises pour le poste qu'il occupe. Il doit également contrôler et évaluer régulièrement les résultats, s'assurer que l'apprenti, en termes de charge travail et de responsabilités, ne remplace pas un équipier permanent et aussi lui transmettre les valeurs de l'entreprise.

Un autre acteur majeur de l'apprentissage est le CFA qui a pour but de veiller à ce que le poste qu'occupe l'apprenti en entreprise et ses missions soient en adéquation avec les enseignements théoriques dispensés. Le responsable pédagogique et les formateurs au sein du CFA sont en relation avec le maître d'apprentissage en entreprise pour assurer un suivi de l'apprenti. En effet, si le lien n'est pas fait entre le CFA et l'entreprise, les objectifs de ce mode de formation ne peuvent aboutir. Une évaluation régulière des compétences acquises par les apprentis est nécessaire.

Il est à noter que depuis 2019 avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, les entreprises du secteur privé peuvent créer leur propre CFA ce qui est le cas d'Engie qui a créé son propre CFA intitulé « *Académie des métiers de la transition énergétique et climatique* » en partenariat avec le Lycée Raspail et le CFA AFORP dans le but de préparer les jeunes aux métiers d'avenir du Groupe tel que le métier de technicien de maintenance.

Les principaux avantages de la création par une entreprise de son propre CFA sont⁷¹ :

- Former une main d'œuvre qui correspond aux besoins de l'entreprise ;
- « *Proposer des formations qui n'existent pas sur le marché* » ;
- « *Recruter sur des métiers en tension* » ;
- « *Optimiser sa démarche de gestion des ressources humaines* » ;
- « *Développer et diffuser sa culture d'entreprise* ».

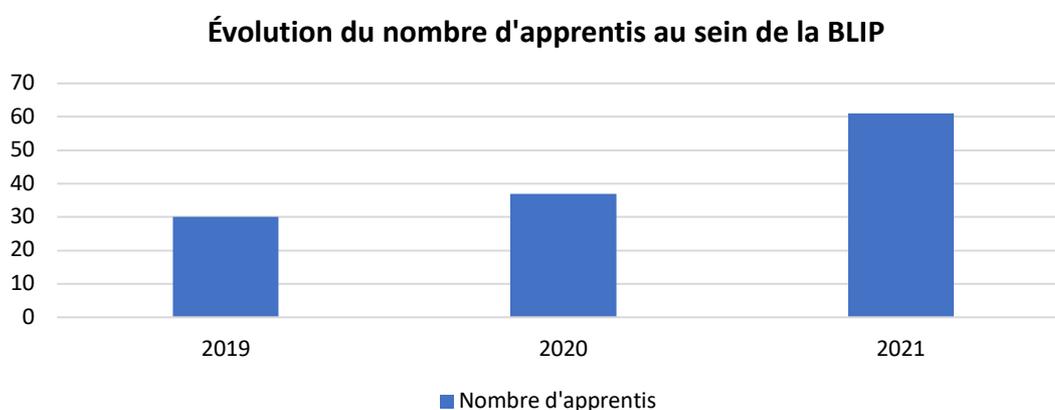
⁷¹ OPCO ATLAS, « Ouvrir un centre de formation d'apprentis (CFA) dans votre entreprise »
<https://www.opco-atlas.fr/entreprise/ouverture-cfa.html>

3. L'apprentissage au sein de la BLIP

Engie fait de l'alternance une de ses priorités avec un objectif groupe de 10% d'alternants au sein de ses effectifs en 2021, soit plus que les 5% imposés par le gouvernement pour les entreprises de plus de 250 salariés redevables de la taxe d'apprentissage. Engie mise particulièrement sur l'alternance pour pallier ses difficultés de recrutement de techniciens. En effet l'objectif du groupe dans ce domaine est « 50 % d'alternants recrutés à l'issue de la formation à horizon 2021, en particulier dans les métiers techniques »⁷².

La BLIP, à l'image du groupe auquel elle appartient, connaît les mêmes difficultés en termes de recrutement de techniciens. Au sein de la BLIP, 20% des sites souffrent chaque mois d'un manque de techniciens⁷³. La BLIP fait donc de l'apprentissage une de ses priorités en visant les mêmes objectifs que ceux du groupe notamment en termes de recrutement d'apprentis techniciens à l'issue de leur formation. Un « *Plan d'action Alternance* » a ainsi été mis en place en 2021 et un poste RH dédié à l'alternance a été développé.

Le nombre d'apprentis au sein de la BLIP n'a cessé de croître ces dernières années.



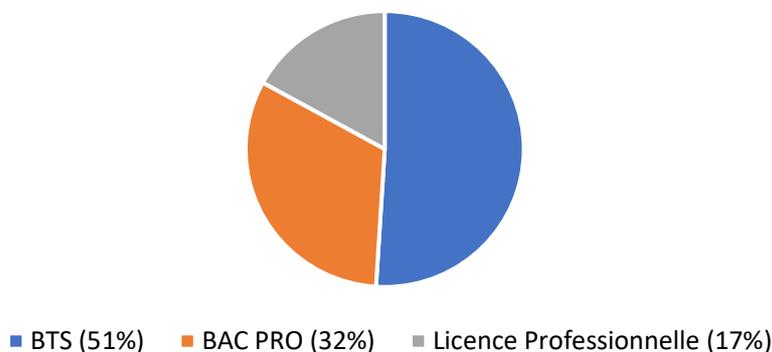
En 2021, le nombre d'apprentis recrutés est de 61, soit 2 fois plus qu'en 2019. Les apprentis représentent ainsi en 2021, 10.5% de l'effectif total de la BLIP, dépassant l'objectif fixé à 10%. En ce qui concerne les 61 apprentis présents en 2021 au sein de la BLIP, la majorité d'entre eux (82%) sont des apprentis formés pour le poste de techniciens.

⁷² Engie, « Engie confirme son engagement pour l'alternance en France », mai 2020
<https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/engagement-alternance-france>

⁷³ Sources internes à la BLIP

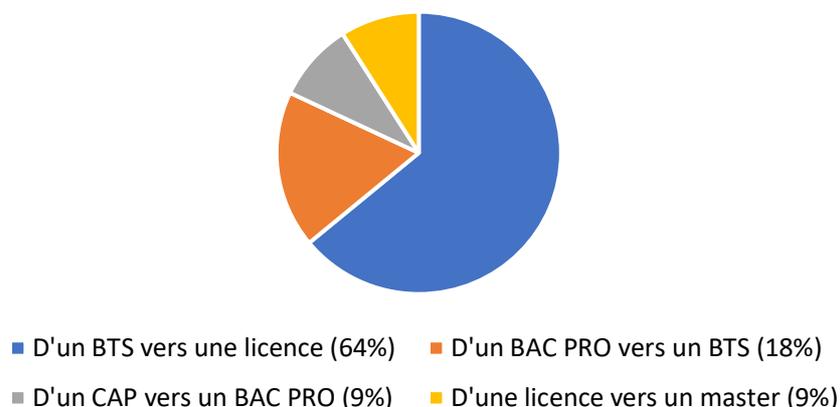
Les formations réalisées par ces derniers vont du BAC au BAC +3.

Diplômes préparés par les apprentis techniciens de maintenance au sein de la BLIP



22% des apprentis en cours de contrat au sein de la BLIP, l'étaient auparavant dans le cadre de la préparation d'un diplôme de niveau inférieur.

Évolution des apprentis présents au sein de la BLIP en termes de formation



| Parmi les 21 apprentis arrivés en fin de contrat en 2020 : | Parmi les 22 apprentis arrivés en fin de contrat en 2021 : |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - 7 ont été embauchés en qualité de technicien de maintenance ; - 4 ont poursuivis les études ; - 10 sont sortis définitivement des effectifs de la BLIP, soit un peu plus de 50% | <ul style="list-style-type: none"> - 3 ont été embauchés en qualité de technicien de maintenance ; - 10 ont poursuivis les études ; - 9 sont sortis définitivement des effectifs de la BLIP, soit environ 40% |

Le taux d'embauche des apprentis est passé de 33,3% en 2020 à 14% en 2021 du fait d'un nombre plus important d'apprentis qui ont décidé de poursuivre les études.

L'apprentissage consiste en un pré-recrutement permettant à l'entreprise de développer chez l'apprenti les compétences recherchées tout en lui inculquant ses valeurs ce qui fera de lui le candidat idéal pour pourvoir les postes pour lesquels l'entreprise peine à recruter. L'apprentissage pourrait donc être un moyen d'anticiper les difficultés de recrutement à venir, à condition que l'entreprise se donne les moyens de conserver les apprentis en son sein.

Partie 2 : Enquête de terrain

Les différentes lectures et recherches effectuées nous ont permis d'avoir une première approche théorique de notre problématique. Nous nous intéressons à présent à ce qui se passe réellement sur le terrain, au sein de la BLIP. Pour cela, nous avons réalisé une enquête de terrain dont nous allons décrire la méthodologie adoptée, le choix du panel, les difficultés rencontrées et comment nous les avons contournées. Nous terminerons par une analyse des résultats que nous avons obtenus au cours des différents entretiens.

A) Présentation de la méthodologie utilisée et des personnes sélectionnées pour constituer le panel

1. Le choix de recourir aux entretiens plutôt qu'aux questionnaires

Pour la réalisation de notre enquête nous avons le choix entre un questionnaire et/ou des entretiens. La représentativité des résultats nécessite 50 réponses pour un questionnaire contre 8 à 10 pour un entretien. La manière d'analyser les résultats obtenus n'est pas la même selon le mode d'enquête choisi. L'analyse du questionnaire est plutôt quantitative alors que celle de l'entretien est à l'inverse plutôt qualitative. La réalisation de l'enquête diffère également selon le mode d'enquête choisi.

Les deux modes d'enquête sont intéressants. En ce qui concerne le questionnaire, les questions sont majoritairement des questions fermées pour lesquelles des réponses sont à suggérer. Il suppose donc une bonne connaissance pratique des sujets liés à notre problématique comme le métier de technicien de maintenance ainsi que les formations

suivies par les apprentis pour ce type de poste. A ce moment de la réalisation de notre mémoire nous avons la vision théorique mais pas suffisamment la vision pratique et opérationnelle pour être en capacité d'élaborer un questionnaire pertinent. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de recourir à l'entretien. Et ce d'autant plus que nous nous adressons à une population peu disponible et redoutions donc qu'elle ne consacre pas un temps suffisant pour répondre à un questionnaire.

D'autre part, l'entretien, qui est un échange entre deux ou plusieurs personnes, avait l'avantage de nous permettre d'être en contact physique avec les personnes interrogées. Ce contact nous a offert l'opportunité de capter plus que de simples réponses à savoir des attitudes, des expressions faciales et/ou corporelles. Ces expressions sont intéressantes et révélatrices dans la mesure où elles nous ont permis de nous adapter aux personnes que nous avons en face de nous, de nous assurer de la bonne compréhension des questions posées, de les reformuler si nécessaire et également de mesurer la sincérité des réponses apportées.

Nos missions d'Assistante RH, nous amènent à nous rendre sur site, au contact de nos collaborateurs, pour répondre à leurs questions RH. Nous avons ainsi profité de cette occasion pour réaliser, lorsque nous le pouvions, nos entretiens sur site. Nous nous y sommes pris à l'avance pour programmer des rendez-vous d'1h afin que ce laps de temps nous soit pleinement consacré et nous permette de mener à bien notre entretien.

2. Présentation du panel

L'objet de ce mémoire est de savoir si l'apprentissage peut représenter un levier de recrutement pour le métier de technicien et quel rôle les RH ont à jouer dans l'atteinte de cet objectif. Pour réaliser notre enquête, nous avons pris comme référentiel le contrat d'apprentissage. Le contrat d'apprentissage étant un contrat tripartite signé entre l'employeur, l'apprenti et le CFA, nous avons décidé dans un premier temps d'interroger les parties prenantes à ce contrat. En ce qui concerne les parties prenantes liées à l'entreprise, nous nous sommes concentrés sur les collaborateurs de la BLIP. Quant au CFA, nous avons fait le choix de retenir ceux avec qui la BLIP souhaite développer ses relations.

Notre échantillon est constitué de plusieurs profils :

- L'apprenti :
 - o Les apprentis au poste de technicien de maintenance.

La sélection des apprentis a été réalisée essentiellement sur la base des échanges que nous avons pu avoir avec certains d'entre dans le cadre de nos missions RH. Certains autres nous ont été recommandés par les RRH adjointes de la BLIP car elles étaient convaincues qu'ils seraient coopératifs. Au total, nous avons sollicités 10 apprentis et nous sommes entretenus avec 8 (cf présentation détaillée des apprentis interrogés en annexe 6).

- Le CFA :
 - o Les directeurs de CFA.

Nous avons contacté 2 directeurs de CFA, le directeur du CFA AFANEM et le directeur du CFA L'EA GAMBETTA. Seul P. BARS nous a répondu. Nous l'avons interrogé le 19 avril 2022, l'entretien a duré 50 min (cf annexe 7).

- L'employeur :
 - o Le service RH :
 - Le RRH de la BLIP, Laurent TRAN, qui souhaite faire de l'alternance une de ses priorités, convaincu que les alternants représentent un vivier pour couvrir les postes de techniciens de maintenance à pourvoir ;
 - Une alternante Assistante RH, Cynthia ARNOLIN, en charge de la gestion de l'alternance. Son poste a été créé cette année afin qu'il puisse y avoir un suivi plus qualitatif des alternants.

Nous avons choisi ces deux acteurs comme représentants de la fonction RH.

L. TRAN du fait de sa fonction et de sa sensibilité à l'alternance et C. ARNOLIN compte tenu de ses missions dédiées à l'alternance.

Appartenant nous-même à cette équipe, nous avons pu les interroger tous les deux.

| Noms | Intitulé de poste | Date entretien | Durée |
|-----------------|--------------------------|----------------|--------|
| Laurent TRAN | RRH | 09.05.22 | 70 min |
| Cynthia ARNOLIN | Alternante Assistante RH | 09.05.22 | 30 in |

- Les maîtres d'apprentissage :

Pour interroger les apprentis nous avons dû recueillir l'accord de leurs responsables qui étaient pour la plupart leurs maîtres d'apprentissage. Lors de ces échanges nous avons exprimé notre souhait de nous entretenir également avec les maîtres d'apprentissage.

Nous avons sélectionné les maîtres d'apprentissage parmi ceux en charge des apprentis ciblés. Au vu des différentes populations que nous souhaitions interroger et du temps important que cela nécessitait, nous avons volontairement fait le choix d'interroger 5 maîtres d'apprentissage. Toutefois, compte tenu de la forte activité sur site, 4 ont pu se rendre disponibles pour répondre à nos questions (cf annexe 8).

Les réponses obtenues aux premiers entretiens réalisés nous ont conduit à élargir le panel dans le but d'obtenir des précisions ou d'approfondir certains des éléments évoqués.

Nous avons donc intégré au panel :

- Julien TABARINI, campus manager chez Engie Solutions :

J. TABARINI est chargé de la politique jeune notamment à travers la communication auprès des jeunes, le développement de partenariats avec des écoles et CFA dont les formations sont en adéquation avec le besoin en recrutement d'Engie Solutions et de la BLIP. Nous avons souhaité l'interroger afin de mieux comprendre comment fonctionnent les relations entre l'entreprise et le CFA, comment il promeut l'image d'Engie auprès des jeunes et quelles sont les actions qu'il met en place. L'entretien avec J. TABARINI a eu lieu le 9 mars et a duré 1h10.

- D'anciens techniciens qui ont évolué sur des postes à responsabilité.

Paulo RIBEIRO, directeur des activités opérationnelles au sein de la BLIP et Philippe BOUCHER, responsable de département au sein de la BLIP sont tous deux d'anciens techniciens. Nous les avons sollicités et ils ont accepté de s'entretenir avec nous. Notre but était, entre autres, de mieux appréhender le métier de technicien, avoir leur retour d'expérience sur la façon dont se déroule l'apprentissage concrètement sur le terrain et de savoir si le technicien de maintenance pouvait encore évoluer aujourd'hui et dans quelles conditions.

| NOM Prénom | Poste actuel | Date | Durée |
|------------|--|------------|--------|
| P. BOUCHER | Responsable de département au sein de la BLIP | 20/04/2022 | 37 min |
| P. RIBEIRO | Directeur des activités opérationnelles de la BLIP | 10/05/2022 | 40 min |

Dans le cadre de la réalisation de notre partie théorique, nos lectures et nos recherches ont clairement fait ressortir le fait que toutes les entreprises du secteur sont confrontées à une pénurie de techniciens de maintenance. Ce constat a également été confirmé par les membres du service RH de la BLIP ainsi lorsque nous demandons à L. TRAN « *Est-ce que les entreprises concurrentes sont confrontées à la même situation ?* », il nous dit « *Elles sont confrontées à la même situation que nous voire plus en termes de problème de personnel. On a beaucoup de managers qui viennent de ces entreprises donc ils nous racontent comment ça se passe. Les candidats quand on les reçoit ils nous racontent qu’eux aussi dans leurs entreprises qu’ils veulent quitter ils ont des postes à pourvoir. Entre RH quelquefois on se rencontre à gauche à droite, sur des forums ou autre et on a le même constat, tout le monde recherche du personnel.* ». J. TABARINI nous le confirme quand il nous explique que « *c’est une pénurie qui touche toute la filière énergétique c’est à dire que toutes les entreprises concurrentes sont soumises à la même pression que nous en matière de recrutement de technicien de maintenance donc elles utilisent les mêmes stratégies que nous* ».

De ce fait, nous avons pris l’initiative de ne pas réaliser de benchmark afin de nous concentrer sur la BLIP pour traiter notre problématique. En effet, si l’apprentissage est un levier de recrutement pour la BLIP il pourra l’être pour les autres entreprises du secteur. Se concentrer sur la BLIP nous a permis d’interroger une grande variété et un grand nombre de profils nous permettant de réaliser un état des lieux précis et réaliste. Il nous a toutefois semblé opportun d’intégrer au panel un ancien apprenti de la BLIP, aujourd’hui technicien au sein d’une entreprise concurrente. L’interroger avait pour but de comprendre les raisons qui l’ont motivé à ne pas travailler dans l’entreprise au sein de laquelle il a été apprenti technicien et d’obtenir des informations sur une entreprise concurrente en termes de suivi, missions, salaires, ... :

- HED, ancien alternant de la BLIP embauché en qualité de technicien CVC en CDI chez BOUYGUES, dont les coordonnées nous ont été communiquées par son ancien maître d’apprentissage. Un entretien téléphonique de 30 minutes a eu lieu le 4 mai 2022.

3. Élaboration des grilles d'entretiens

Nous avons interrogé 20 personnes et avons adapté nos grilles d'entretien en tenant compte des différents profils. Nous avons ainsi élaboré des grilles d'entretien spécifiques au nombre de 8 (cf annexe 9) à destination :

- Des apprentis techniciens de maintenance (cf retranscription NB en annexe 9)
- Des responsables pédagogiques de CFA
- Du RRH de la BLIP
- De l'alternante Assistante RH en charge de la gestion de l'alternance au sein de la BLIP
- Des maîtres d'apprentissage
- Du Campus Manager en charge de la politique jeune d'Engie Solutions
- D'anciens techniciens qui ont évolué sur des postes à responsabilité
- D'un ancien apprenti technicien formé au sein de la BLIP, aujourd'hui en CDI dans une entreprise concurrente

Ces grilles ont été élaborées dans le but de conduire des entretiens semi-directifs. En effet, pour répondre à notre problématique nous devons obtenir des informations nous permettant de comprendre concrètement les difficultés de recrutement auxquelles est confrontée la BLIP, de mieux appréhender le métier de techniciens de maintenance et la façon dont sont formés et accompagnés les apprentis techniciens de maintenance. Pour cela, il était important de laisser s'exprimer les différents acteurs, ce que permet l'entretien semi-directif. En optant pour ce type d'entretiens, nous nous sommes laissé l'opportunité de rebondir, d'approfondir certains points et de poser des questions complémentaires suscitées par certaines réponses.

Adéquation (théorique) entre type de recherche et méthode d'entretien :

| RECHERCHE \ ENTRETIEN | NON DIRECTIF | SEMI-DIRECTIF | DIRECTIF |
|-------------------------|--------------|---------------|----------|
| Contrôle | | | • |
| Vérification | | • | • |
| Approfondissement | • | • | |
| Exploration | • | | |

http://benoit.lafon.free.fr/m1/m1doc/Methodes02_Entretiens.pdf

Comme indiqué dans le tableau⁷⁴ ci-avant, réalisé par Benoit LAFON⁷⁵, le choix de réaliser des entretiens semi-directifs nous a permis de vérifier et d'approfondir les informations obtenues dans notre première partie théorique.

Nous avons tenu à ce que ces entretiens soient structurés dans le but de réaliser une analyse représentative et fiable. Chaque grille de question a été préparée et les mêmes questions ont été posées à chaque profil concerné.

Nous avons commencé par l'élaboration, mi-janvier, d'une grille d'entretien test à destination des apprentis. L'entretien test a fait ressortir le fait que :

- Certaines de nos questions regroupaient plusieurs sujets et donc conduisaient à une réponse partielle ;
- La façon dont était posée la question pouvait suggérer une réponse (cf exemple d'évolution d'une de nos questions en annexe 10).

Au cours de cet entretien test nous nous sommes également aperçus que, trop attachés à notre grille d'entretien, nous ne laissons pas suffisamment le temps à nos interlocuteurs de développer leurs réponses.

Tenant compte de ces constats, nous avons retravaillé notre grille d'entretien à destination des apprentis en prenant garde de ne pas retomber dans les mêmes écueils et avons réalisé les autres grilles dans le même esprit.

B) Les difficultés rencontrées

1. Un manque de disponibilité de la part de tous les intervenants

Une des premières difficultés à laquelle nous avons été confrontés est le manque de disponibilité de nos interlocuteurs et ce pour différentes raisons.

- Les maîtres d'apprentissage, qui sont des techniciens ou des RS, travaillent sur site dans des conditions tendues (sous-effectif) ;

⁷⁴ LAFON B., « Méthodes en sciences humaines et sociales », « Entretiens et questionnaires », 23/10/2015

⁷⁵ LAFON B., Enseignant et chercheur au Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication

- Le RD, le DAO et le RRH ont des emplois du temps chargés ;
- Les apprentis sont une partie du temps en cours, temps sur lequel nous ne pouvons pas les interroger et l'autre partie du temps très pris par leur activité en entreprise.

Il a donc fallu tout d'abord les convaincre de se rendre disponibles et de nous consacrer du temps pour la réalisation de notre mémoire. Pour cela, nous les avons contactés par téléphone pour leur expliquer de vive voix qui nous étions, quel était notre projet et surtout leur faire part du fait que leur contribution était nécessaire pour la réalisation de notre mémoire. Ils ont tous été coopératifs et ont eu à cœur de répondre à nos questions d'autant plus qu'ils se sentaient concernés par le sujet de notre mémoire.

La difficulté a été de réussir à trouver un créneau pour réaliser les entretiens. En effet, à leur emploi du temps chargé s'est ajouté notre propre emploi du temps partagé entre les périodes de cours et notre présence en entreprise avec une activité également intense et rythmée par de nombreuses deadlines (paie, embauche, sorties, ...). De ce fait, nous avons parfois dû relancer les personnes que nous souhaitions interroger, reprogrammer certains entretiens du fait de contraintes soudaines et imprévues et parfois même renoncer à certains entretiens du fait d'emplois du temps incompatibles. En ce qui concerne les apprentis, nous avons également été confrontés au fait qu'il fallait l'accord du manager pour les interroger du fait de l'absence de l'apprenti sur son activité le temps de répondre à nos questions. De ce fait, la concrétisation des rendez-vous a été pour certains relativement longue.

2. Des entretiens physiques pas toujours réalisables

Pour réaliser des entretiens physiques, nous devons nous déplacer sur les sites de la BLIP qui sont répartis sur toute l'Ile-de-France ce qui nécessitait des temps de déplacement importants et qui impliquait ainsi des demi-journées pendant lesquelles nous ne pouvions nous consacrer à nos missions d'Assistante RH. De ce fait, nous avons saisi l'opportunité de mener nos entretiens lorsque des déplacements sur site étaient prévus dans le cadre de nos missions RH. En effet, 1 à 2 fois par mois, nous nous rendons sur site, pour aller au contact des collaborateurs et répondre à leurs questions RH. Lorsque cela n'a pas été possible, nous avons

décidé de mener nos entretiens en visioconférence, caméra allumée, ce qui nous a permis de recréer au mieux les conditions d'un entretien en face à face.

3. Réticences liées à notre statut d'Assistante RH

Nous avons ressenti que le fait d'appartenir au service RH a conduit certains de nos interlocuteurs, notamment les apprentis, à une certaine retenue dans leurs réponses. Nous nous en sommes aperçus d'une part par la brièveté de leur réponse et d'autre part par une attitude assez fermée et pas très à l'aise à l'idée de répondre à nos questions⁷⁶. Nous avons réussi à lever cette retenue en instaurant un climat de confiance. Pour cela, nous avons pris le temps de leur expliquer que nous ne les interrogeons pas dans le cadre d'une mission RH mais bien dans le seul but de la réalisation de notre mémoire. Et surtout, nous avons insisté sur le fait que notre échange était confidentiel. A cette fin, certains noms ont été remplacés par des initiales dans notre mémoire.

Ce ressenti, en ce qui concerne la réticence des apprentis à répondre à nos questions, s'est confirmé lorsque nous avons demandé à C. ANRNOLIN, en charge de la gestion de l'alternance au sein de la BLIP, ce qui ressortait de ses entretiens avec les apprentis en termes de satisfaction et d'insatisfaction et qu'elle nous a répondu « *Au niveau de la satisfaction, la plupart des alternants sont satisfaits de l'équipe, de l'accompagnement, du suivi. Les insatisfactions, je n'en ai pas spécialement* ». Cela nous a interpellé puisque si au cours de nos entretiens certains nous ont fait part de leur satisfaction, d'autres nous ont fait part d'insatisfactions en termes de formation et d'accompagnement notamment.

4. Des questions pas toujours bien comprises

Lors de la rédaction de nos grilles d'entretien nos questions nous paraissaient claires mais nous nous sommes aperçus que ce n'était pas toujours le cas pour nos interlocuteurs. Il a parfois fallu les reformuler sans suggérer de réponses, exercice parfois délicat (cf annexe 11).

⁷⁶ HCC « il y'en a ils sont complètement à la ramasse **je ne devrais pas le dire** mais c'est comme moi sur la partie fluide et énergie ». « Je ne devrais pas le dire » est révélateur de la réticence de cet apprenti à se confier à nous.

5. Des interlocuteurs parfois peu bavards

C'est avec les premiers apprentis interrogés au mois de janvier que nous avons rencontré le plus de difficultés. En effet, leurs réponses à nos questions étaient très brèves donc peu ou pas argumentées. A cette période, nous étions encore en train de découvrir le métier, il était donc difficile pour nous de rebondir et de les amener à développer leurs réponses.

Ces premiers entretiens nous ont tout de même donné l'opportunité d'anticiper et de nous adapter pour les entretiens suivants, qui de ce fait se sont révélés plus fructueux grâce à la richesse des informations que nous avons pu obtenir.

6. Ne pas sortir du cadre

Nous avons fait le choix de mener des entretiens structurés. De ce fait, chaque profil devait répondre à des questions identiques. Or certains entretiens ont parfois suscité des questions complémentaires que nous ne pouvions pas poser dans la mesure où elles ne faisaient pas partie de la grille d'entretien prédéfinie. La seule grille que nous avons pu modifier est celle de notre entretien test à destination des apprentis réalisée le 26 janvier 2022. A notre grand regret, nous ne pouvions pas élaborer une grille d'entretien test par population visée par manque de temps mais surtout par manque d'interlocuteurs à interroger.

C) Analyse des résultats de l'enquête de terrain

1. Le métier de technicien de maintenance, un métier qui n'est pas forcément choisi

Les entretiens réalisés avec les apprentis font ressortir le fait que pour certains, le métier de technicien ne suscite pas un réel intérêt de leur part. Ainsi à la question « *Quel est votre intérêt pour le métier de technicien ?* », JB⁷⁷ répond « *Je n'en ai pas forcément* », NB⁷⁸ répond quant à lui « *Pour commencer depuis que je suis petit je travaille avec mon père dans le bâtiment donc j'ai suivi ce chemin-là. C'est ce qui me correspondait le plus. Je ne me voyais pas dans des bureaux dès le début. Je me voyais plus travailler, gagner des sous et avancer dans ma vie* ».

⁷⁷ JB apprenti technicien de maintenance en BTS 1^{ère} année

⁷⁸ NB apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

Il ressort également que pour certains apprentis le métier de technicien de maintenance est une passerelle qu'ils veulent la plus courte possible vers un autre métier comme ingénieur ou responsable de site. Ainsi, à la question « *Quel type de poste avez-vous envie d'occuper ?* », RG⁷⁹ répond « *Responsable de site* », il souhaite occuper ce poste directement à l'issue d'une licence et NB⁸⁰ répond « *je n'ai pas envie de rester technicien. Je suis passé par là pour atteindre un poste d'ingénieur le plus rapidement possible* ».

Ce ne sont pas seulement chez les apprentis que nous avons constaté que le métier de technicien ne résultait pas d'un choix volontaire mais également chez certains maîtres d'apprentissage qui exercent ou ont exercé le métier de technicien de maintenance.

En effet, lorsque nous avons interrogé les maîtres d'apprentissage nous avons tenu à savoir quelles étaient leurs motivations à exercer le métier de technicien dans la mesure où leur principale mission est de transmettre, aux apprentis dont ils ont la charge, le goût du métier.

Ainsi à la question « *Pourquoi avoir choisi d'exercer le métier de technicien ?* » :

A.A⁸¹ répond « *La suite logique de l'école. J'ai un peu tout fait, j'ai été boucher.* »

F.N⁸² répond « *C'est un pur hasard. Moi je viens de province et je connaissais quelqu'un sur Paris qui travaillait à l'époque avec la société SYNERG [...] qui m'a dit on cherche du monde, des techniciens, et je ne connaissais pas du tout parce que moi je viens d'un BTS MAI (maintenance assisté informatique) qui n'a rien à voir. Je ne connaissais pas grand-chose du monde de la climatisation, du CVC, tout ça, donc j'ai appris sur le tas.* »

T.W⁸³ répond « *J'ai fait ce métier parce qu'en fin de compte à l'époque on nous orientait suivant les capacités [...] On m'a demandé quel métier je préférais dans une liste et j'ai dit ça* ».

Ces réponses montrent que les maîtres d'apprentissage interrogés qui sont ou ont été techniciens de maintenance exercent ou ont exercé ce métier parfois sans réellement le choisir. D'autre part, si les apprentis souhaitent poursuivre leurs études c'est en partie parce qu'ils y sont encouragés par leur maître d'apprentissage. Pour donner envie aux apprentis d'exercer ce métier, les maîtres d'apprentissage doivent eux-mêmes avoir le goût de ce métier. J. TABARINI, explique que ce métier n'a pas l'attention qu'il mérite de la part de

⁷⁹ RG apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁸⁰ NB apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁸¹ A.A Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

⁸² F.N Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

⁸³ T.W Maître d'apprentissage au poste de technicien

certaines cadres dirigeants, alors même qu'il représente le cœur d'activité de l'entreprise : « *je pense qu'on a beaucoup de cadres dirigeants qui pensent que c'est un métier qui ne vaut pas plus qu'un autre alors qu'on est sur des compétences très rares* ».

2. Le métier de technicien de maintenance, un métier peu valorisant

a) Des salaires jugés peu attractifs et moins élevés qu'à la concurrence

La majorité des apprentis jugent que ce métier est mal payé en général et plus particulièrement chez Engie. Selon NB⁸⁴, le salaire proposé pour un technicien de maintenance ne lui correspond pas, c'est pour cela qu'il a « *envie d'évoluer* » et il a ajouté « *Je ne sais pas si vous vous allez aller loin avec ça, tant mieux pour vous, mais moi je ne pense pas que je vais aller loin avec 1800€* ».

HCC⁸⁵ est du même avis et va plus loin en mettant l'accent sur le fait que c'est particulièrement le cas chez Engie : « *Chez Engie, moi c'est ce que j'entends dans les couloirs, il y a un petit problème au niveau des salaires. Même mes collègues qui ne sont pas chez Engie disent Engie ce n'est pas terrible* ». Ce constat se confirme par l'entretien avec HED qui a été embauché en qualité de technicien de maintenance en CDI au sein de la BLIP à l'issue de sa licence en apprentissage et qui nous fait part du fait qu'il a démissionné 1 an et 4 mois après pour exercer le même métier mais chez Bouygues avec un salaire 20% plus élevé. Lors de l'entretien il nous a bien précisé que le salaire était la principale raison pour laquelle il avait démissionné.

Dans le cadre d'une de nos missions, le traitement administratif des sorties des effectifs des collaborateurs, nous constatons que le salaire inscrit sur les promesses d'embauches transmises par les techniciens de maintenance démissionnaires est toujours plus important que le salaire qu'ils avaient sur le même type de poste au sein de la BLIP.

Ce constat est partagé par A.A⁸⁶, responsable de site depuis 4 ans et dont l'un des apprentis qu'il a formé est parti à la concurrence car embauché en qualité de technicien de maintenance en CDI pour un salaire plus élevé de 20% également.

⁸⁴ NB apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁸⁵ HCC apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁸⁶ A.A Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

b) La maintenance dans le tertiaire comporte des tâches dites « ingrates »

D'après les maîtres d'apprentissage interrogés, les raisons pour lesquelles les apprentis veulent évoluer et occuper le poste de technicien de maintenance le moins longtemps possible sont en partie liées au fait que certaines de leurs missions sont dévalorisantes comme « déboucher les toilettes », exemple cité à plusieurs reprises notamment par F.N⁸⁷ et SP.C⁸⁸ qui disent respectivement : « *Dans le tertiaire [...] ils vont déboucher des toilettes [...]. Il y a des choses pas très valorisantes, pour eux ce n'est pas vendeur et je le conçois.* », « *Oui puis bon on va jusqu'à déboucher des toilettes, donc voilà est ce que ça fait plaisir de déboucher des toilettes. Malheureusement ça fait partie du métier et c'est vrai que ce n'est pas agréable. Parfois ça peut être rébarbatif. Faire sa carrière pour faire ça...* ».

P. RIBEIRO, DAO au sein de la BLIP partage ce sentiment : « *Notre cœur de métier c'est de la maintenance [...]. Dans la maintenance, il y a un côté qui est ingrat, tout ce qui touche à la propreté comme nettoyer un local technique, ça fait partie de la maintenance. [...] il y a un truc qui n'est pas sympa à faire c'est déboucher des toilettes* ».

c) Le métier de technicien de maintenance un métier de moins en moins spécialisé

Lorsque nous avons réalisé nos premiers entretiens avec les apprentis certains nous ont fait part du fait que sur site les techniciens ne sont pas spécialisés mais multi techniques. HCC⁸⁹ déclare « *Honnêtement, je veux plutôt continuer et me spécialiser parce que là en gros je suis entre guillemets technicien multi technique mais bon c'est tellement large qu'au final tu n'es pas hyper calé partout, donc moi j'aurais préféré me spécialiser.* ».

Dans le même esprit NB⁹⁰ dit « *Le truc c'est que quand tu vas sur un site on veut que tu saches tout faire donc on veut que tu sois multi technicien or il y a des gens qui ne savent pas faire de l'électricité, ils veulent juste faire du CVC ou le contraire. Mais aujourd'hui on veut aller vite et on t'oblige à être multi technicien.* ». Si les apprentis techniciens de maintenance ne nous ont pas clairement décrit leurs missions sur site, certains nous ont fait part de la répétitivité des

⁸⁷ F.N Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

⁸⁸ SP.C Maître d'apprentissage au poste de responsable de site, a exercé le métier de technicien

⁸⁹ HCC apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁹⁰ NB apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

tâches comme AF⁹¹ qui dit « *les missions sur un site fixe sont pratiquement toujours les mêmes.* ». F.N⁹² nous fait part que « *Aujourd'hui on est des hommes à tout faire mais on n'a pas une qualité énorme.* ».

En effet, après nous être entretenus avec P. BOUCHER, RD, P. RIBEIRO, DAO et L. TRAN, RRH au sein de la BLIP, nous comprenons qu'aujourd'hui pour répondre à la demande des clients, les techniciens doivent être multi techniques et non spécialisés. Ainsi à la question « *Pourquoi recrute-t-on majoritairement des techniciens multi techniques ?* », L. TRAN nous répond « *Nos clients demandent à ce que nos techniciens gèrent le bâtiment et pour cela on n'a pas tout le temps besoin d'une expertise. Les multi tech c'est suffisant. Et c'est quoi le risque de prendre des experts au lieu des multi techniques ? De 1, tu n'en trouves pas. C'est plus compliqué de trouver un expert, plutôt qu'un multi technique. De 2, il sera plus cher et du coup il ne correspondra pas forcément à ce que tu as chiffré dans ton contrat. Et de 3, si on prend un technicien spécialisé pour lui faire faire, sur site, des missions de multi tech il va démissionner puisque lui il est venu pour faire des tâches techniques, pour manipuler, développer son savoir-faire, si c'est pour faire du relamping, je caricature mais ça s'est confirmé sur certains sites, certains de nos techniciens ont démissionné, leurs missions n'étant pas assez techniques* ».

Le fait que les contrats de maintenance nécessitent des techniciens multi techniques a pour conséquence que les missions réalisées sur site sont moins intéressantes pour les techniciens comme le souligne P. RIBEIRO qui dit « *75% des missions d'un technicien de maintenance sont des missions qui sont excessivement simples.* ». P. BOUCHER est d'accord sur ce point et va même plus loin en disant « *les techniciens de maintenance touchent à plein de domaines mais ils sont moins spécialistes. Pourquoi ? Parce que leurs activités quotidiennes, 90% du temps ça va être des choses simples à faire. Un exemple très simple, la chaudière fonctionne bien, ils l'entretiennent donc ils savent la nettoyer, ils savent repeindre les pièces qui sont rouillées, ils savent graisser etc. Il n'y a pas de sujet. Mais quand la chaudière vient à tomber en panne, un problème technique à proprement dit sur la chaudière, là c'est plus compliqué parce qu'ils ne le voient jamais. Depuis quelques années, le matériel est beaucoup plus fiable, il tombe donc rarement en panne. On ne va donc pas prendre un spécialiste chaudière pour une panne tous les X temps.* ». Avec l'exemple cité par P. BOUCHER on comprend bien qu'il n'est pas

⁹¹ AF apprenti technicien de maintenance en BTS 2^{ème} année

⁹² F.N Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

nécessaire d'embaucher des techniciens spécialisés qui n'auront à intervenir finalement que très rarement par rapport à leur spécialité. Embaucher des techniciens spécialisés n'est ainsi pas pertinent à la fois pour le technicien spécialisé, qui comme l'a si bien dit L. TRAN n'aura pas de quoi suffisamment s'enrichir et pour l'entreprise qui paiera un technicien plus cher pour faire ce que peut faire un technicien multi technique. Cette tendance, comme le dit P. BARS⁹³, est née il y a une dizaine d'année. *« Je vois la bascule effectivement depuis une dizaine d'année. Depuis une dizaine d'années effectivement on demande de la polyvalence aux jeunes. Alors que ce n'était pas le cas effectivement, il y a à peu près 10-15 ans ».*

P. BARS rejoint L. TRAN et P. BOUCHER sur le moindre intérêt aujourd'hui pour les entreprises, du fait des contrats de maintenance signés avec leurs clients, de recruter des techniciens spécialisés. En effet, il dit *« Aujourd'hui, le marché est tel et parce que les entreprises elles ont des contrats avec des clients, si vous ne prenez que des techniciens spécialisés, on ne va pas se voiler la face, ça va être un peu plus cher. Vous prenez un frigoriste par exemple ce n'est pas donné alors que l'aspect frigo on en aura peut-être besoin qu'une fois par semaine ou une fois tous les 15 jours. S'il y a des équipements frigorifiques sur le site peut être que l'entreprise fait le choix de faire intervenir une entreprise extérieure ça ne vaut peut-être pas le coup d'engager un frigoriste si c'est pour lui dire d'intervenir une fois par mois ».*

La pratique multi technique, tant recherchée par les entreprises du secteur, a pour conséquence un décalage entre les formations suivies par les apprentis pour le poste de technicien et la réalité du terrain. En effet, les formations proposées par les CFA pour le métier de technicien sont des formations qui forment les apprentis à des métiers spécialisés et non à de la multi technique comme nous l'explique P. BARS : *« Ici il n'y aura pas de multi technique, on va être plutôt sur le CVC. Après que sur site, durant leur apprentissage, ils pratiquent le multi technique oui ça il n'y a pas de problème mais nous on ne va pas les former spécifiquement pour devenir technicien multi technique. Il n'y a pas de diplôme d'ailleurs. Ça avait été une discussion avec la fédération il y a déjà plus de 10 ans, de créer quelque chose pour la multi tech. On n'a jamais réussi. L'idée c'était de partir d'un diplôme, un BAC PRO qui existait, mais c'était compliqué à mettre en place parce qu'il fallait enseigner assez large. Il aurait fallu du chauffage, de la climatisation, de l'électricité, de la plomberie, de la serrurerie, du carrelage, de la peinture, un peu de tout et ça devenait un peu trop complexe ».*

⁹³ BARS P., directeur du CFA AFANEM

d) Un métier qui manque de reconnaissance

A ces différents éléments s'ajoute le fait que les techniciens de maintenance manquent de reconnaissance. Selon P. RIBEIRO, « *Aujourd'hui, quand on est dans le bâtiment si tout fonctionne bien, t'arrives t'as de l'eau chaude, tu vas dans les sanitaires ça coule, tu vas dans le distributeur à boisson t'as le café, t'as tout ce que tu veux, tu rentres ici dans le local tout est propre. Toi tu vois tout ça par contre on ne voit pas les personnes qui contribuent à tout ça. Donc en fait on est exactement dans ce cadre-là, les techniciens sont invisibles là-dedans, nous on les voit que quand il y a des pannes, quand il y a des problèmes sinon on ne les voit pas parce que généralement ils interviennent dans les locaux techniques ou en dehors des horaires de présence dans les bureaux donc on ne les voit que quand il y a des pannes. Ça veut dire quoi « oh tiens c'est encore en panne t'as vu ils sont là » ».*

Ces aspects contribuent à expliquer pourquoi parmi les 8 apprentis interrogés, 6 n'ont pas l'ambition de poursuivre en tant que technicien et ce, quelle que soit la formation dont ils sont issus (cf annexe 12).

3. Le métier de technicien de maintenance, un métier très demandé sur un secteur en tension

Le métier de technicien, comme évoqué, est un métier peu valorisant. Toutefois, il est indispensable au fonctionnement des entreprises de service proposant des prestations de maintenance dans le tertiaire comme Engie Solutions mais également et surtout aux occupants des bâtiments dont le confort ne pourrait être assuré sans leur présence.

Les techniciens sont ainsi qualifiés de matière première, sans qui l'entreprise ne peut être pérenne, par à la fois les RH et les opérationnels.

L. TRAN affirme « *Engie Solutions est une entreprise de service. On vend des prestations de service à nos clients. Notre matière première, notre richesse n°1 ce sont les techniciens, et si on ne les a pas, on ne répond pas à nos clients, on ne répond pas à nos contrats donc oui forcément les difficultés de recrutement peuvent mettre en péril l'entreprise.* »

P. BOUCHER partage le même avis « *Aujourd'hui, moi ce que j'aime bien dire, c'est que nos équipes c'est la matière première de notre entreprise. Pour nous, les techniciens, c'est notre matière première. Comme pour un bûcheron ça sera le bois. Si tu veux que ton entreprise elle tourne bien il faut que ta matière première elle soit je dirais de bonne qualité, il faut qu'elle soit motivée* ». P. RIBEIRO déclare « *Notre matière première la plus chère c'est nos équipes puisque si on n'a pas de techniciens, si on n'a pas d'équipiers au sens large de notre BL, le boulot on ne peut pas le faire. On ne vend pas des machines, on vend un savoir-faire* ».

Or comme nous l'avons mis en avant dans la partie revue de littérature, le métier de technicien est un métier en tension pour lequel les entreprises peinent à recruter. C'est le cas de la BLIP comme le fait remarquer L. TRAN « *Depuis 2015 on recherche des techniciens et on en cherchait avant donc on en a toujours cherché. Mais c'est sûr que ça s'exacerbe en ce moment. On en cherche de plus en plus et ça ne va pas forcément tendre à diminuer.* ». De ce fait, la demande est nettement supérieure à l'offre, les entreprises du secteur sont donc dans l'impossibilité de pourvoir l'ensemble de leurs postes de technicien et comme le dit L. TRAN, les entreprises ne sont plus en capacité de sélectionner les candidats :

« On n'est malheureusement pas dans une démarche de sélection on est dans une démarche de chasse »

Cette situation a pour principale conséquence le recrutement de techniciens moins qualifiés. L. TRAN nous a expliqué qu'autrefois aucun technicien n'était recruté sans avoir passé au préalable un test d'évaluation technique : « *Il y a 4 ans je faisais passer à tout le monde les tests d'évaluation technique. Les techniciens ne venaient pas chez COFELY s'ils n'avaient pas passé le test d'évaluation technique. Aujourd'hui ce n'est plus la réalité du marché. [...] Il y en a beaucoup qu'on recrute et qui n'ont pas la technicité qu'on voudrait mais on les recrute quand même.* ». Cela est bien perçu par les apprentis formés pour ce métier qui, pour certains, nous ont fait part de leur déception quant à la compétence technique des équipes dans lesquelles ils travaillent et sont formés. C'est le cas d'HCC⁹⁴ qui nous a dit « *Les techniciens*

⁹⁴ HCC apprenti technicien en 2^{ème} année de BTS

avec lesquels je travaille ne sont pas compétents. Mes collègues ne sauraient pas faire ce que j'aimerais apprendre, ils n'ont pas les compétences ni les diplômes. »

En ce qui concerne ce métier, le débauchage est une pratique courante pour toutes les entreprises du secteur. Selon L. TRAN, le débauchage, une des principales causes du turnover, est autant utilisé par la BLIP que par les autres entreprises du secteur. Ce ne sont pas les techniciens qui cherchent un emploi mais les entreprises qui les sollicitent. Ainsi HED⁹⁵, nous a fait part du fait que s'il a quitté la BLIP ce n'est pas le résultat d'une recherche active de sa part mais parce que *« Il y a un technicien avec qui je travaillais sur le même site qui a démissionné et il m'a recontacté pour me dire que son entreprise cherchait des techniciens du coup j'ai postulé, j'ai passé un entretien et ils m'ont pris »*.

4. État des lieux de l'apprentissage au sein de la BLIP

a) Un taux d'embauche trop faible

Au sein de la BLIP, le taux d'embauche s'établit à 13,64%⁹⁶ pour la promotion 2020/2021 alors que l'objectif à atteindre est de 50%.

P. BOUCHER, P. RIBEIRO, L. TRAN, C. ARNOLIN et J. TABARINI sont tous d'accord pour dire que l'une des principales raisons pour lesquelles le taux d'embauche, au sein de la BLIP, est faible résulte de la volonté des apprentis de poursuivre les études. Pour J. TABARINI *« Il y a un lobby familial et scolaire autour de la poursuite des études sauf que tout le monde n'a pas le potentiel de poursuivre ses études. [...] Ça rassure beaucoup les jeunes aujourd'hui de faire des BAC+3 »*.

Une deuxième raison est invoquée par ces mêmes interlocuteurs. Il s'agit du fait que l'on ne souhaite pas garder certains apprentis qui n'ont pas donné satisfaction à la BLIP. Cela reste relativement rare. En effet, à la question *« Cette année avez-vous des apprentis qui sont en fin*

⁹⁵ HED technicien en CDI chez BOUYGUES, ancien apprenti technicien au sein de la BLIP

⁹⁶ Taux de transformation prenant en compte uniquement les embauches à l'issue de la formation et non les poursuites d'étude. Calcul du taux de transformation (Nombre d'apprentis embauchés / nombre de fin de contrats) x 100

de contrat, qui souhaitent poursuivre et que, vous, vous ne souhaitez pas recruter ? », C. ARNOLIN répond « *Non on n'en a pas* ».

Pour finir, une troisième raison est invoquée, celle de l'incitation des maîtres d'apprentissage. En effet, selon P. RIBEIRO, « *si le discours du manager local est « Tu ferais mieux de continuer dans une licence, une école d'ingé parce que demain comme ça tu seras plus diplômé, ça sera plus facile* », c'est sûr qu'on ne les gardera pas ».

b) Des apprentis pas toujours satisfaits de leur accompagnement en entreprise

Comme nous l'avons vu dans la partie revue de littérature, l'accompagnement de la part du maître d'apprentissage est un élément déterminant de la qualité de la formation de l'apprenti. Nous avons ainsi souhaité savoir ce qu'il en était pour les apprentis techniciens de maintenance. Nos entretiens avec les apprentis ont fait ressortir le fait que pour la plupart ils n'étaient pas pleinement satisfaits de l'accompagnement qu'ils recevaient de la part de leur maître d'apprentissage. Ainsi T⁹⁷ nous dit « *Au début, j'étais un petit peu laissé en liberté* » et NB⁹⁸ va même jusqu'à dire « *La première année je n'avais pas de tuteur* ». Par cela, NB voulait dire que physiquement son maître d'apprentissage était bien présent mais « *il ne m'a pas accompagné. Je n'avais pas d'accompagnement* ». Pour lui l'accompagnement c'est « *quand le tuteur il vient tous les jours avec toi et te dit aujourd'hui on fait ça. C'est ça pour moi un accompagnement du moins les premiers jours, les premières semaines, les premiers mois pour ensuite une fois qu'il voit que t'es autonome il peut te dire vas-y N tiens va faire ça là-bas parce que je sais que tu sais faire. Moi je n'ai pas eu d'accompagnement. Moi j'ai toujours fait les trucs tout seul* ». HCC rejoint NB en répondant à la question « *Est ce qu'il y a eu un suivi de la part de votre maître d'apprentissage ?* » par « *Honnêtement non* ». A cela il ajoute « *quand j'ai fait mon entretien, on m'avait dit qu'on pratiquait sur les machines frigorifiques, parce qu'il y en a des petites, et même sur celles-là on ne pratique pas et ça c'est quelque chose qui m'a déçu parce qu'on m'a dit qu'on pratiquait dessus on m'a un peu vendu du rêve* ». Nous comprenons donc que l'apprenti s'est fait une image négative de son apprentissage du fait du décalage entre les missions qui lui avaient été annoncées et celles réalisées sur site.

⁹⁷ T., apprenti technicien de 30 ans en reconversion et étudiant en 2^{ème} année de BTS

⁹⁸ NB apprenti technicien en BTS 2^{ème} année

c) Pas de véritable sélection des maîtres d'apprentissage

Nous apprenons par C. ARNOLIN que la sélection des maîtres d'apprentissage n'est pas du ressort de la RH. En effet, elle nous explique que c'est au sein des départements que sont sélectionnés les maîtres d'apprentissage. P. RIBEIRO, DAO, nous le confirme également. Le process est le suivant, comme expliqué par C. ARNOLIN « *j'envoie un tableau aux RD qui l'envoient à leurs équipes pour me le renvoyer rempli avec le site d'affectation, le tuteur et le diplôme recherché.* » Suite à cela, nous n'avons toujours pas compris quels étaient les critères de sélection des maîtres d'apprentissage, nous avons donc décidé d'interroger de nouveau P. BOUCHER, RD, pour savoir comment étaient sélectionnés les maîtres d'apprentissage au sein de son département. A cette question il nous répond « *On ne les sélectionne pas. C'est surtout du volontariat. Il y en a qui disent qu'ils veulent un alternant on leur fait confiance. Il n'y a pas de choix effectivement* ». A cela, P. BOUCHER ajoute « *s'il n'y a pas de volontaire, il n'y a pas d'alternant* ». Nous comprenons donc que si une équipe veut un ou des apprentis, il doit impérativement y avoir au sein de l'équipe un maître d'apprentissage. Ainsi, F.N⁹⁹ déclare qu'il est maître d'apprentissage « *parce qu'il l'a bien voulu* », et T.W¹⁰⁰ nous explique « *On m'a proposé et puis comme il a une petite tête sympa j'ai dit oui pourquoi pas* ». On comprend ainsi que le maître d'apprentissage est maître d'apprentissage parce qu'il accepte de l'être et non parce que c'est une réelle vocation de sa part. Pour P. BOUCHER l'absence de sélection des maîtres d'apprentissage est une des principales sources de « *mécontentements chez nos alternants* ». T.W reconnaît même que « *ce qu'il (son apprenti) apprend en cours ce sont des trucs que je n'ai moi-même jamais vu* ».

d) Les maîtres d'apprentissage ne bénéficient pas d'une formation spécifique

Aucun des maîtres d'apprentissage que nous avons interrogé n'a suivi une formation pour l'être. Certains ont assisté à un « *teams* » non-obligatoire mis en place par le service des RH. Ce « *teams* » n'est pas une formation mais un rappel rapide sur le rôle d'un maître d'apprentissage. A cela s'ajoute le fait que personne ne semble vraiment savoir s'il existe une

⁹⁹ F.N, REE et maître d'apprentissage, a exercé le métier de technicien

¹⁰⁰ T.W maître d'apprentissage au poste de technicien

formation dédiée aux maîtres d'apprentissage. Pour F.N¹⁰¹, il y en aurait une mais s'il ne l'a pas faite c'est parce qu'il n'a « pas fait la demande non plus de mon côté ». D'autre part, P. BOUCHER nous explique qu'il y avait bien dans le passé une formation tuteur mais elle n'est plus d'actualité. En effet, il dit « *à une époque [...] pour accompagner un alternant il fallait être tuteur et pour être tuteur il fallait suivre la formation* ». Ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. P. RIBEIRO reconnaît qu'il ne sait pas, lui non plus, ce qu'il en est précisément aujourd'hui de cette formation. Lorsque nous avons demandé à C. ARNOLIN s'il existait une formation « tuteur » elle nous a répondu « *Normalement il y a une formation pour les tuteurs. Je ne sais pas s'ils l'ont tous fait. Honnêtement je ne pense pas.* »

Si certains maîtres d'apprentissage, comme F.N¹⁰², reconnaissent qu'une formation aurait été utile dans la mesure où il exprime que « *donner son savoir c'est difficile. Savoir des choses techniquement ok mais savoir comment les transmettre ce n'est pas évident* ». D'autres comme T.W ne sont pas contre suivre une formation mais estiment qu'elle n'est pas indispensable dans la mesure où l'apprentissage est selon lui « *une question de feeling entre les personnes* ». Selon SP. C¹⁰³, une formation n'est pas toujours nécessaire, « *l'expérience, les connaissances et les compétences* » ainsi que les qualités humaines suffisent.

P. BOUCHER est quant à lui catégorique sur la formation « *ce n'est pas parce que tu veux gérer un alternant que tu as les compétences et suffisamment d'expérience pour pouvoir le faire* », il considère que c'est un impératif.

e) Un accompagnement des apprentis non structuré

Le maître d'apprentissage n'est pas toujours celui inscrit sur le CERFA. En effet, lorsque nous demandons à C. ARNOLIN, quelle est la fonction occupée par les principaux maîtres d'apprentissages, technicien ou responsable opérationnel, en plus de nous dire qu'elle n'est en mesure de nous répondre précisément, elle ajoute « *le nom qui est sur le CERFA n'est pas toujours celui de la personne qui suit l'alternant* ». Cela se confirme avec F. N, REE et maître d'apprentissage, qui nous dit « *Aujourd'hui mon alternant il tourne avec les techniciens. Là il*

¹⁰¹ F.N Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

¹⁰² F.N Maître d'apprentissage au poste de responsable d'équipe exploitation, a exercé le métier de technicien

¹⁰³ SP.C Maître d'apprentissage au poste de responsable de site, a exercé le métier de technicien

a passé pas mal de temps avec mon adjoint [...] l'alternant va donc tourner avec plusieurs personnes ». De même, T.W, maître d'apprentissage de NB nous dit « NB il tourne un peu avec tout le monde en fin de compte. Et puis quand il a des questions on essaie de voir ensemble ». On en arrive à la conclusion que même si un maître d'apprentissage est désigné sur le CERFA, ce n'est en général pas lui qui se charge de l'accompagnement de l'apprenti. Qui plus est, on ne sait pas vraiment qui s'en charge. Il semblerait que la formation de l'apprenti soit réalisée par un ensemble de personnes, au coup par coup. Nous comprenons que cela est en partie dû à un manque de temps du fait de la forte activité sur site accompagné d'un sous-effectif comme nous en fait part F.N en répondant à la question « Est-ce que vous vous considérez que vous avez suffisamment le temps pour former les alternants ? » par « Non, c'est une problématique. [...] c'est malheureux à dire mais, dans le temps il y avait 10 personnes aujourd'hui il n'y a en a plus que la moitié quoi donc forcément on a moins le temps. L'activité doit continuer de tourner ». Il n'y a donc pas d'accompagnement structuré d'où la difficulté d'assurer un suivi et de savoir sur quoi l'apprenti a réellement été formé.

f) Inadéquation entre ce que les apprentis font en cours et sur le terrain

Comme nous le font remarquer la majorité des apprentis interrogés, il y a souvent une inadéquation entre ce qu'ils font sur site et ce qu'ils étudient en cours. C'est le cas de NB qui nous dit « *Ce n'est pas pareil. La théorie et la pratique ça n'a rien à voir* ». HCC¹⁰⁴ est du même avis et dit « *J'aimerais bien retrouver certaines choses que je vois en cours sur site mais ce n'est pas le cas* ». S'il semble que des outils de suivis existent pour s'assurer d'une adéquation, comme des échanges entre les professeurs des CFA et les maîtres d'apprentissage en entreprise ou des cahiers de suivis à remplir, ils ne sont pas toujours mis en œuvre ou utilisés à bon escient. Comme nous dit FN, en ce qui concerne le cahier de suivi, « *j'ai rempli son cahier mais ce n'est pas complet. On ne peut pas tout faire* ». En ce qui concerne les échanges avec les CFA, SP.C¹⁰⁵ nous fait remarquer qu'il n'a jamais été contacté par l'un des professeurs de son apprenti.

¹⁰⁴ HCC apprenti technicien en BTS 2^{ème} année

¹⁰⁵ Responsable de site en charge d'un apprenti sur son site

Nous remarquons que cette inadéquation est d'autant plus importante que le diplôme préparé est d'un niveau élevé. En effet, comme le souligne P. BARS « *Ce n'est absolument pas nécessaire de faire un BTS pour exercer le métier de technicien de maintenance. Les BAC PRO suffisent amplement pour devenir un bon technicien de maintenance. Surtout si c'est vraiment pour être sur le terrain, faire partie d'une équipe postée par exemple sur un site tertiaire peu importe, de l'habitat ou de l'industrie, un bac pro suffit amplement* ». Ce qui est bien le cas au sein de la BLIP. Il ajoute à cela « *le BTS après va supposer d'avoir des missions plus complexes, pas plus compliquées mais plus poussées, plus pointues [...] il y aura toujours un peu de maintenance mais l'idée, en BTS, c'est de former des personnes qui seront amenés ensuite à faire de la gestion de la maintenance c'est-à-dire de la planification de différentes tâches, aborder aussi le budget d'un site, faire des rapports d'activités mensuelles vous voyez tout ce qui va être des tâches dédiées à un adjoint chef de site ou un chef de site mais moins d'opérationnel* ». On comprend bien que si le diplôme préparé par l'apprenti est trop élevé par rapport à celui requis pour être technicien de maintenance, l'apprenti va nécessairement être insatisfait de ce qu'il fait sur site car cela ne correspondra pas à ce qu'il apprend en théorie. Ainsi, T¹⁰⁶ nous dit « *Sur le terrain quand même globalement les outils qu'on voit en cours sont très peu utilisés. Par exemple en ce qui concerne ma propre expérience, quand je mentionnais des choses que j'avais vu en cours c'était très vite « Ah mais non ça ce sont des trucs pour les ingénieurs »* ». A cela il ajoute que « *Toutes les connaissances théoriques qu'on nous donne en cours ne sont quasiment jamais appliquées sur site* ».

g) Une vision parfois à court terme de l'apprentissage

Sur un secteur, comme celui de la BLIP, où les difficultés de recrutement sont importantes et impactent fortement l'activité, il est difficile de ne pas voir les apprentis comme de la main d'œuvre à faible coût et les opérationnels en sont bien conscients. Pour P. BOUCHER l'une des raisons qui explique le faible taux d'embauche est « *malgré nous, on les utilise peut-être à mauvais escient c'est à dire à faire du job plutôt qu'à apprendre* ». Nous avons également entendu le terme de « *bouche trous* » par plusieurs personnes. A ce sujet deux opérationnels nous ont dit « *Un alternant dans une équipe ça bouche les trous et quand il est un peu plus*

¹⁰⁶ T., apprenti technicien de 30 ans en reconversion et étudiant en 2^{ème} année de BTS

opérationnel on commence à lui confier des missions qui sont des missions d'un technicien qui est autonome » et « Est-ce qu'on ne prend pas des alternants parce que disons que ça permet d'avoir du personnel entre guillemets pas cher et puis voilà ça fait aussi un bouche trou ». De ce fait, l'apprenti n'est pas correctement formé, l'entreprise ne suscite chez lui ni l'envie d'y rester ni celle d'exercer le métier ce qui va à l'encontre des objectifs que s'est fixé la BLIP en termes d'apprentissage, recruter sur le métier de techniciens 50% des apprentis.

h) Un service RH pas assez présent dans le suivi de l'apprentissage

Précédemment nous avons pris connaissance que le service RH n'intervenait pas dans la sélection des maîtres d'apprentissage. A cela s'ajoute le fait que les apprentis nous ont déclaré ne pas avoir eu de contact, durant leur période d'apprentissage, avec les RH et cela même en fin de période d'essai. Leurs contacts avec les RH se sont limités à des questions d'ordre administratif ou paie. A la question « *Avez-vous des contacts avec les ressources humaines ?* », NB va jusqu'à dire « *Non du tout, je suis invisible* ». Nous avons interrogé C. ARNOLIN pour comprendre concrètement comment était mis en place le suivi des apprentis au niveau RH. Elle nous explique la façon dont elle procède : « *il s'agit de points que je fais avant la fin de la période d'essai et vers la fin de leur contrat pour connaître leurs ambitions et les accompagner par la suite* ». C. ARNOLIN occupe ce poste depuis septembre 2021 et n'a donc, de ce fait, pas pu faire de point de fin de période d'essai avec les apprentis que nous avons interrogé. Comme tous m'ont dit ne pas avoir eu de point de fin de période d'essai nous en concluons que les missions de C. ARNOLIN cette année n'étaient pas réalisées auparavant. A la question « *Est-ce que vous êtes affecté au même site depuis le début de votre alternance ? Si oui, auriez-vous aimé changer et pour quelles raisons ?* », certains, comme HCC, ont exprimé qu'ils auraient aimé travailler au sein d'autres équipes et sur des installations différentes. On comprend ainsi que les points prévus en début et fin de formation ne sont pas suffisants pour prévenir les insatisfactions et surtout pour les anticiper. C. ARNOLIN en est consciente : « *Je pense qu'en plus des points que je fais avant la fin de la période d'essai et vers la fin de leur contrat pour connaître leurs ambitions et les accompagner par la suite, il serait intéressant de faire des points intermédiaires en milieu d'année mais je n'ai pas le temps de les mettre en place* ». A cela s'ajoute le fait que d'un point de vue organisationnel il est tout à fait possible d'envisager un changement de site pour un apprenti insatisfait comme nous le dit C. ARNOLIN « *c'est*

dommage pour le site d'où il part mais pas pour le nouveau site il y a beaucoup de besoins en ce moment donc ce n'est pas un souci, il y aura toujours un autre site où il pourra travailler ».

Partie 3 : Préconisations

Dans cette partie nous présenterons nos préconisations pour que l'apprentissage puisse représenter un levier de recrutement pour le métier de technicien de maintenance au sein de la BLIP. Cela passe par une amélioration du taux d'embauche en CDI ou en CDD d'apprentis techniciens de maintenance arrivés en fin de contrat¹⁰⁷ qui doit être le plus élevé possible. En 2021, le taux d'embauche au sein de la BLIP s'établissait à 13,64%. Plusieurs actions seront à mettre en place au sein de la BLIP pour lui permettre d'améliorer son taux d'embauche. Ces actions consisteront d'une part à recruter davantage d'apprentis en BAC PRO pour le poste de technicien de maintenance et d'autre part à renforcer, au niveau RH, l'accompagnement et les mesures de suivi à la fois pour les maîtres d'apprentissage et pour les apprentis.

A) Recruter davantage d'apprentis de niveau BAC PRO

L'entreprise, qui souhaite recruter ses apprentis techniciens à l'issue de leur formation, doit s'assurer dès le départ, avant l'arrivée des apprentis en entreprise, que les missions qui seront susceptibles de leur être attribuées sur site seront en adéquation avec le programme théorique de leur centre de formation.

Comme nous l'avons vu précédemment dans la partie enquête de terrain, les apprentis techniciens de maintenance au sein de la BLIP sont issus de différents niveaux de formation allant du BAC PRO à la licence (cf annexe 13). Or comme l'a dit P. BARS, directeur du CFA AFANEM, un BAC PRO suffit amplement pour être technicien. Le BTS forme des apprentis à des missions plus complexes qui ne sont pas celles d'un technicien de maintenance. Cela entraîne, comme nous l'avons déjà expliqué, une inadéquation entre ce que les apprentis apprennent en cours et ce qu'ils font sur le terrain, ce qui va à l'encontre des objectifs de l'apprentissage et conduit souvent à une déception des apprentis. C'est pourquoi nous recommandons à la BLIP de recruter pour le métier de technicien essentiellement des

¹⁰⁷ (Nombre d'apprentis embauchés / Nombre de fin de contrats) x 100

apprentis qui préparent un BAC PRO. Aujourd'hui, les apprentis techniciens de maintenance en BAC PRO représentent 32% des apprentis techniciens. Nous suggérons à la BLIP d'augmenter progressivement ce taux en se fixant par exemple un objectif d'augmentation de 10% par an ce qui aura l'avantage de pouvoir mesurer l'impact de cette hausse sur le taux d'embauche. D'un point de vue opérationnel, recruter uniquement des apprentis issus de BAC PRO peut présenter des inconvénients. Du fait de sa jeunesse, c'est une population qui peut manquer de maturité et qui requiert souvent un investissement plus important de la part des maîtres d'apprentissage. En effet, plus les apprentis sont jeunes, moins ils ont les codes de l'entreprise et plus il faut les accompagner au-delà de l'aspect technique, notamment sur le savoir-être. De plus, cette population est essentiellement constituée de mineurs ce qui génère des contraintes légales, les mineurs n'ayant pas le droit d'effectuer certaines tâches.

Ces inconvénients expliquent pourquoi nous préconisons de recruter « essentiellement » des apprentis issus de BAC PRO et non « uniquement ». Intégrer aussi aux équipes des apprentis techniciens en BTS représente un avantage dans la mesure où ils ont déjà une expérience technique et sont donc plus rapidement opérationnels. Les REE et RS en charge de recenser les besoins d'apprentis techniciens au sein de la BLIP en sont conscients. Ils ont recensé 30 besoins d'apprentis techniciens pour la promotion 2022-2023 dont 1/3 devront être de niveau BTS. Cet avantage est néanmoins un avantage à très court terme. La réalisation de notre mémoire a clairement fait ressortir le fait que l'une des principales raisons pour lesquelles la BLIP avait tant de mal à recruter ses apprentis techniciens de maintenance à l'issue de leurs formations était le souhait des apprentis de poursuivre leurs études. Nous avons constaté que ce sont autant les BAC PRO que les BTS qui poursuivent les études. Toutefois, à l'inverse d'un BAC PRO qui poursuit sur un BTS, un BTS qui poursuit sur une licence n'a plus d'intérêt pour l'entreprise qui a comme objectif de recruter sur le poste de technicien, ses apprentis techniciens.

Notre recommandation est facilement applicable pour la BLIP. En effet, il s'agira pour le chargé de recrutement des apprentis d'effectuer une pré-sélection qui portera en priorité sur les BAC PRO. Le nombre de CV reçus permet d'appliquer cette préconisation puisque pour un besoin de 30 postes d'apprentis techniciens pour la rentrée 2022, C. ARNOLIN avait déjà retenu, au 14.06.22, 30 CV de candidats qui suivront une formation de BAC PRO l'année prochaine.

A l'issue des entretiens téléphoniques réalisés, C. ARNOLIN a retenu plus de 70% de ces 30 CV qui ont ensuite été transmis aux REE et RS.

En ce qui concerne le cas particulier des recrutements d'apprentis en BTS, nous recommandons au membre RH en charge de recruter les apprentis d'être transparent au moment de l'entretien d'embauche en précisant bien à l'apprenti qu'il sera accompagné uniquement dans le cadre de la préparation de son BTS et en aucun cas pour la préparation d'une licence, le but étant de le recruter en qualité de technicien à l'issue de son BTS.

B) Mieux accompagner les maîtres d'apprentissage

Pour assurer aux apprentis un accompagnement de qualité, il est nécessaire d'intervenir auprès des maîtres d'apprentissage, acteurs majeurs, dont le rôle sera déterminant dans la volonté de l'apprenti de poursuivre ou non sur une embauche à l'issue de sa formation.

La qualité de la formation de l'apprenti en entreprise ne doit pas dépendre, comme on nous l'a dit à plusieurs reprises, de la « *chance* » qu'il aura d'être bien accompagné. A ce sujet, P. BOUCHER, ancien technicien et aujourd'hui RD au sein de la BLIP, nous a expliqué lui-même avoir eu de la « *chance de tourner en doublon avec un technicien confirmé* ». Nous préconisons donc la mise en place d'actions à destination des maîtres d'apprentissage dans le but d'éviter que la qualité de la formation de l'apprenti ne dépende d'un facteur « *chance* ».

1. Mieux appréhender le profil des volontaires pour être maîtres d'apprentissage

Au sein de la BLIP, ce sont les RS et/ou les REE qui font remonter les besoins de recrutement d'apprentis à travers un fichier « *Recensement besoins apprentis* » envoyé par le service RH.

| Site | Adresse | Maître d'apprentissage | Niveau diplôme | Nom du diplôme ou spécialités recherchées | Pistes |
|------|---------|------------------------|----------------|---|--------|
| | | | | | |

Fichier « *Recensement besoins apprentis* »

C'est à travers ce fichier que les RH sont informés, au mois de mars ou avril de qui seront les maîtres d'apprentissage. A ce jour, au sein de la BLIP, les maîtres d'apprentissage ne sont pas

sélectionnés, ils le sont uniquement sur la base du volontariat. Or l'attribution d'un maître d'apprentissage à un apprenti est une étape primordiale à ne pas négliger. Pour cela, nous recommandons que les RH aient un regard sur cette étape. Il ne s'agira pas de sélectionner les maîtres d'apprentissage, le but n'étant pas de décourager ceux qui se portent volontaires pour l'être, mais de s'assurer de leurs motivations car comme l'a dit P. BOUCHER, RD, « *s'il n'y a pas de volontaires pour être maître d'apprentissage, il n'y a pas d'apprentis* ». Or on sait à quel point les apprentis sont plébiscités pour ce métier du fait des difficultés de recrutement.

Pour cela, nous recommandons à la BLIP de transmettre aux RS et aux REE, en même temps que le fichier « recensement besoins apprentis », une fiche complémentaire dédiée au maître d'apprentissage (cf annexe 14) qui devra renseigner un premier niveau d'informations.

Après réception de cette fiche, un premier contact téléphonique avec le maître d'apprentissage aura lieu au niveau RH aux alentours des mois d'avril/mai. Il s'agira d'un court échange d'une dizaine de minutes afin de s'assurer de la volonté du maître d'apprentissage à exercer cette fonction, de recueillir de plus amples informations sur son ou ses expériences de maître d'apprentissage passée(s) s'il l'a déjà été. S'il ne l'a jamais été, il s'agira de savoir comment il envisage son rôle et s'il a une idée des missions qui l'attendent. Cet appel aura pour but de lui faire prendre conscience de l'importance de son rôle et en même temps de l'informer des responsabilités et du parcours qui l'attendent car si se porter volontaire et être motivé sont des conditions sine qua non pour être maître d'apprentissage cela n'est pas suffisant. Le rôle du maître d'apprentissage, complexe, requiert des compétences spécifiques. D'un point de vue opérationnel, cette préconisation est tout à fait réalisable. En effet, la fiche complémentaire que nous avons réalisée est très synthétique et facilement exploitable. L'entretien téléphonique est peu consommateur de temps puisqu'il devrait durer moins d'une quinzaine de minutes. Nous pensons judicieux que ces entretiens soient réalisés par les RRH adjointes qui auront l'entregent et le recul nécessaires, que n'aurait pas un junior, pour échanger avec les maîtres d'apprentissage qui, pour beaucoup, ont une certaine ancienneté dans l'entreprise.

D'autre part, nous préconisons, dans un souci d'efficacité et d'optimisation du temps, de créer un vivier de maître d'apprentissage à l'occasion des « People reviews ». Les « People

Reviews » sont des entretiens annuels réalisés au mois de juin par les RRH adjointes avec chaque collaborateur pour faire un point individualisé sur leur carrière, leurs ambitions etc. Nous recommandons ainsi aux RRH adjointes, à l'occasion de ces entretiens, de cerner la volonté et les capacités du collaborateur à devenir maître d'apprentissage. Pour cela, nous leur recommandons la création d'un fichier qu'elles alimenteront au fur et à mesure et qui constituera un vivier. Cette préconisation s'intègre aux « People Reviews », déjà programmés, et se limitera à l'inscription ou non du nom du collaborateur dans un fichier.

2. Mise en place d'un processus formalisé de formation des maîtres d'apprentissage

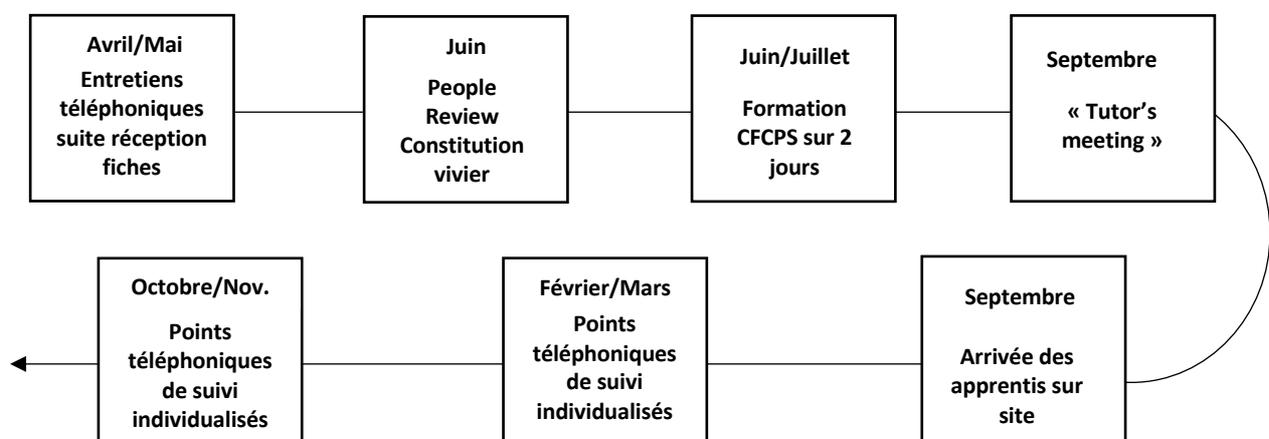
Lors de notre partie enquête de terrain, nous avons pris connaissance qu'à ce jour les maîtres d'apprentissage de la BLIP ne bénéficient pas de formation pour appréhender cette mission. Nous préconisons de mettre en place une formation obligatoire pour leur permettre d'exercer au mieux leurs missions. Nous pourrions proposer par exemple une formation sous forme de e-learning pour sa simplicité d'organisation et son prix raisonnable. Nous avons récemment pris connaissance, à l'occasion d'un échange avec J. TABARINI, qu'un projet de e-learning venait de voir le jour et commençait à être déployé. Ce e-learning, « mis à disposition » des maîtres d'apprentissage, n'a pas un caractère obligatoire contrairement à ce que nous préconisons. D'autre part, nous avons suivi cette formation pour en faire une analyse. La démarche est intéressante, elle nécessite néanmoins de s'adapter à la population de techniciens et RS car elle comprend actuellement beaucoup trop de documents à lire. A cela s'ajoute le fait que les termes utilisés sont parfois trop techniques et à destination d'un public spécialisé comme par exemple : « *leadership transformationnel* », « *stress émotionnel ou cognitif* », « *soft skills* », etc.

Compte tenu de ces éléments, nous recommandons à L. TRAN, RRH, d'organiser avec un des responsables de compte du centre de formation continue de Paris 1 Panthéon Sorbonne, la mise en place d'un programme de formation à destination des maîtres d'apprentissage qui devra aborder entre autres la psychologie des jeunes, comment les accompagner, l'état d'esprit à adopter, etc. Nous préconisons que la formation se déroule en présentiel sur 2 jours. Elle sera beaucoup plus concrète et opérationnelle qu'un e-learning. Compte tenu de la renommée de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, ce sera valorisant pour les maîtres d'apprentissage de suivre cette formation qui leur permettra en plus de sortir de leur

quotidien. Le coût d'une journée de formation au sein du CFCPS est de 1000€. Le budget à prévoir est donc de 2000€ par session ce qui nous semble raisonnable compte tenu de l'enjeu.

La formation s'adressera prioritairement aux nouveaux maîtres d'apprentissage, à ceux qui en ont exprimé le besoin auprès des RRH adjointes avec qui ils auront déjà échangé. Puis elle sera progressivement déployée auprès de tous les maîtres d'apprentissage puisqu'il est moins urgent de former les plus expérimentés. Nous préconisons qu'elles se tiennent avant l'arrivée des apprentis. Pour cela, elles devront être mises en place sur les mois de juin et juillet qui sont souvent des mois de prises de congés. Il faudra donc prévoir plusieurs sessions. Nous préconisons également que les RRH adjointes suivent la formation dans la mesure ce seront elles qui seront en charge d'en parler avec les maîtres d'apprentissage.

La formation est le point de départ de l'accompagnement des maîtres d'apprentissage elle n'est pas suffisante puisqu'un accompagnement suppose un suivi. C'est pourquoi nous préconisons la mise en place du parcours suivant :



Nous préconisons de créer un évènement d'une durée de 2h qui permettra de réunir les maîtres d'apprentissage. Cet évènement que nous proposons d'appeler « Tutor's meeting » aura pour but de réunir tous les maîtres d'apprentissage de la BLIP. Il aura lieu après la formation et au moment de l'arrivée des apprentis sur site.

Cet évènement sera organisé et animé par les RRH adjointes, d'où l'importance qu'elles aient suivi la formation. En effet, au cours de cet évènement il s'agira de sensibiliser à nouveau les maîtres d'apprentissage à l'objectif de la BLIP qui est « recruter en qualité de techniciens les apprentis à l'issue de leur formation » tout en leur rappelant qu'ils ont tout à gagner si les

apprentis restent dans l'entreprise puisque cela améliorera leurs conditions de travail du fait du moindre sous-effectif. Seront également abordés les points suivants :

- Rappel et description détaillée des missions ;
- Mise en avant du rôle primordial du maître d'apprentissage dans l'atteinte de cet objectif ;
- Développement d'une vision long terme de l'apprentissage qui permettra d'améliorer les conditions de travail de chacun en réduisant les sous-effectifs ;
- REX sur la formation, axes d'amélioration.

A l'issue de l'intervention des RRH adjointes un moment d'échange aura lieu autour d'un petit déjeuner. Un moment convivial où chacun pourra partager ses bonnes pratiques.

Le fait que les RRH adjointes, en charge de la gestion des carrières des collaborateurs, animent ce « Tutor's meeting » est un atout puisque cela leur permettra de faire clairement passer des messages aux maîtres d'apprentissage comme le fait qu'occuper cette fonction sera un élément de valorisation qui sera pris en compte dans la gestion de leurs carrières. En effet, prenons l'exemple d'un technicien expérimenté qui a fait ses preuves au niveau technique, s'il fait ses preuves en tant que maître d'apprentissage, il sera alors en mesure d'être accompagné par les RRH adjointes, qui s'y engagent, pour évoluer au sein de l'entreprise.

D'un point de vue de l'organisation, la réunion aura lieu au sein de la BLIP et il faudra prévoir pour environ 50 personnes un budget de 2000€ qui comprend le petit déjeuner. Mis à part le coût n'a pas d'autres impacts puisque cette préconisation s'intègre en partie dans leurs missions de base en ce qui concerne la gestion des carrières.

Le parcours que nous recommandons devra se poursuivre par deux entretiens téléphoniques entre les RRH adjointes et les maîtres d'apprentissage. Il s'agira de points de suivi individualisés qui seront l'occasion de faire un état des lieux à mi-parcours sur les difficultés rencontrées par les maîtres d'apprentissage, la montée en compétences des apprentis, etc. Ces échanges téléphoniques ne sont pas générateurs de coût. Ils ne sont pas trop chronophages.

Nous sommes conscients que l'ensemble de nos préconisations constitue une charge de travail supplémentaires pour les RRH adjointes. Toutefois, l'objectif de la mise en place de ces

préconisations étant d'améliorer le taux d'embauche c'est du temps qu'elles passeront en moins à recruter des techniciens en CDD et en CDI. Cela permettra de résoudre le problème récurrent de recrutement qui occupe une grosse partie du temps des RRH adjointes.

C) Mieux accompagner les apprentis

Pour s'assurer du bon accompagnement et de la satisfaction des apprentis, nous préconisons de renforcer le suivi des apprentis au niveau RH.

1. Points de suivi individualisés

Il est ressorti de nos différents entretiens, qu'au sein de la BLIP, les apprentis n'ont quasiment eu aucun contact avec les ressources humaines durant leur période de formation. Or, comme l'explique J-C. Durieux et H. BESSER dans leur ouvrage « réussissez vos recrutements », une fois le candidat recruté, la mission du recruteur n'est pas terminée car vient l'étape de l'intégration, étape toute aussi importante que le recrutement, qui a pour but de veiller à ce que la « greffe » tienne. Cela passe par la mise en place d'un processus de suivi continu du nouveau collaborateur qui permettra de prendre des mesures correctrices si nécessaire. Et cela dans le but de conserver au sein de la BLIP l'apprenti qu'elle aura formé.

Au sein de la BLIP, c'est actuellement C. ARNOLIN, alternante, qui a pour mission la gestion de l'apprentissage, poste qui a été développé début septembre 2021. En ce qui concerne le suivi des apprentis, elle réalise 2 points, majoritairement par téléphone, l'un avant la fin de la période d'essai de l'apprenti et l'autre avant la fin de son contrat pour prendre connaissance de ses ambitions. Nous estimons que cela n'est pas suffisant dans la mesure où 2 points de suivi sur 2 ans ne peuvent assurer à l'apprenti un accompagnement de qualité.

Nous préconisons donc la mise en place d'au minimum trois points à des moments clés de la formation de l'apprenti :

- En fin de période d'essai (comme c'est déjà le cas) ;
- En milieu de formation ;
- En fin de contrat d'apprentissage (comme c'est déjà le cas) ;

Notre enquête de terrain ayant révélé une méfiance des apprentis envers les RH, nous recommandons de réaliser ces points en présentiel afin d'instaurer un climat de confiance, entre l'apprenti et C. ARNOLIN, ce qui sera propice à des échanges constructifs.

Nous avons conscience que les points devraient être plus fréquents mais dans la réalité cela n'est pas évident compte tenu la charge de travail de C. ARNOLIN. Pour cela, nous préconisons de faire un point de suivi supplémentaire par voie de questionnaire.

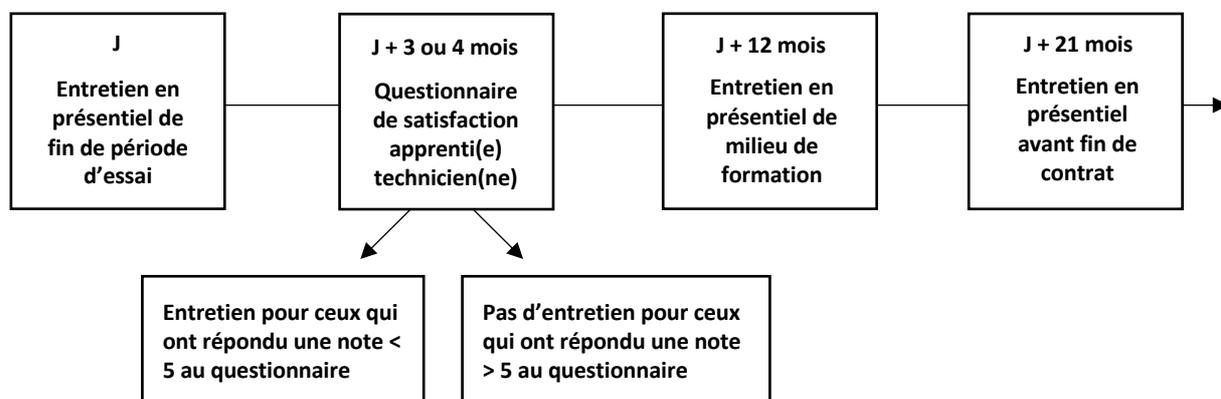
Nous avons élaboré un questionnaire (cf annexe 15) qui comprend 3 questions simples :

- Comment jugez-vous votre intégration au sein de l'équipe ?
- Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées sur site ?
- Vos missions sur site sont-elles en adéquation avec le programme que vous suivez en cours ?

Les apprentis recevront le questionnaire par mail 3 à 4 mois après le point de fin de période d'essai. Le mode de réponse sera simple puisqu'il s'agira de répondre par une note de 1 à 10, « 10 » représentant le maximum de satisfaction.

Ce questionnaire, puisque nominatif, sera simple à exploiter par C. ARNOLIN. Tous les apprentis qui auront répondu par des notes inférieures ou égales à 5 seront à contacter par téléphone pour échanger avec eux et mettre en place rapidement des actions correctives tel qu'un changement de maître d'apprentissage et/ou de site par exemple.

Ces préconisations se concrétisent par la mise en place d'un processus formalisé d'accompagnement des apprentis :



La charge de travail supplémentaire liée à la mise en place de nos préconisations sera compensée, en partie, par un gain de temps lié à la mise en place d'un processus structuré et standardisé.

CONCLUSION

L'objet de ce mémoire est de permettre à la BLIP de faire de l'apprentissage un levier de recrutement pour le métier de technicien de maintenance, métier pour lequel elle peine à recruter alors qu'elle forme un nombre important d'apprentis pour ce métier.

Dans un premier temps nous nous sommes attachés à mieux appréhender le secteur de l'énergie au sein duquel évoluent les techniciens de maintenance. Le secteur de l'énergie s'est révélé être un secteur en plein essor et en pleine évolution du fait de la transition énergétique avec le développement des « énergies vertes » et l'optimisation de la consommation énergétique. La transition énergétique aura un impact environnemental mais également économique du fait des créations d'emplois supplémentaires qui en découlent. Aujourd'hui, sur le secteur de l'énergie, la demande est nettement supérieure à l'offre en ce qui concerne les techniciens de maintenance. Avec la création d'emplois supplémentaires annoncée, les difficultés de recrutement vont s'aggraver si rien n'est mis en place pour augmenter l'offre. Il est d'autant plus urgent d'agir que le technicien de maintenance est un intervenant incontournable sur ce secteur. Du fait de la pénurie actuelle, la BLIP fait face chaque mois à une vingtaine de postes qui restent non-pourvus. De ce fait, les techniciens de maintenance en activité au sein de la BLIP sont soumis à des conditions de travail difficiles liées au sous-effectif ce qui les conduit notamment à réaliser des heures supplémentaires. Cette situation est en contradiction avec les nouvelles attentes des collaborateurs en quête de bien-être au travail et à la recherche d'un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Alors que les RH de la BLIP ne reçoivent pas suffisamment de candidatures pour combler l'ensemble des postes de techniciens de maintenance à pourvoir elles font face à un afflux de demandes de contrats d'apprentissage sur ce métier. L'apprentissage qui consiste à former un apprenti pour un métier tout lui inculquant la culture et les valeurs de l'entreprise semble représenter une solution à ce problème de recrutement. La BLIP n'hésite pas à avoir recours

à cette pratique d'autant plus que le gouvernement encourage et aide les entreprises à embaucher des apprentis. Toutefois, le recrutement d'apprentis au sein de la BLIP ne débouche que très peu sur une embauche comme l'a révélé notre enquête de terrain. En effet, parmi les apprentis que nous avons interrogés très peu nous ont fait part de leur souhait de poursuivre sur une embauche en qualité de technicien. Nous avons donc cherché à comprendre comment la fonction RH peut répondre au besoin de recrutement de techniciens de maintenance par le biais de l'apprentissage dans le secteur de l'énergie ?

Nos recherches et nos différents entretiens réalisés dans le cadre de notre partie enquête de terrain nous ont permis de répondre que oui l'apprentissage peut représenter un levier de recrutement mais sous certaines conditions. Pour remplir ces conditions, nous avons établi des préconisations à destination des RH de la BLIP qui auront un rôle majeur à jouer à chacune des étapes : du recrutement de l'apprenti jusqu'à son embauche en CDI en tant que technicien en passant par l'accompagnement et le suivi des apprentis mais également des maîtres d'apprentissage.

Si la pénurie de techniciens de maintenance est commune à toutes les entreprises du secteur de l'énergie, les préconisations que nous avons réalisées pour la BLIP ne sont pas forcément à destination des autres entreprises du secteur dans la mesure où nos préconisations tiennent compte d'un contexte spécifique qui n'est pas forcément celui des autres entreprises.

Ainsi, nous pouvons nous poser la question suivante :

Quelles actions communes pourraient être mises en place au niveau RH de chaque entreprise du secteur de l'énergie pour résoudre de façon concertée, et dans l'intérêt de chacune, ce problème commun de pénurie de techniciens qui touche tout le secteur de l'énergie ?

BIBLIOGRAPHIE

- DURIEUX J-C., et BESSER H., *Réussissez vos recrutements, De la définition du besoin à l'intégration du collaborateur*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, 2012
- PENNAFORTE A., et POUUNET S., *Alternance : cultivez les talents de demain*, Paris, Édition Dunod, 2012
- BOURBIGOU L., *La Marque Employeur face aux attentes de la Génération Y*, Maurice, Édition universitaires européennes, 2018
- SAMAMA C., *L'expérience collaborateur, Faites de vos employés les premiers fans de l'entreprise !*, Paris, Éditions DIATEINO, 2019

SITOGRAPHIE

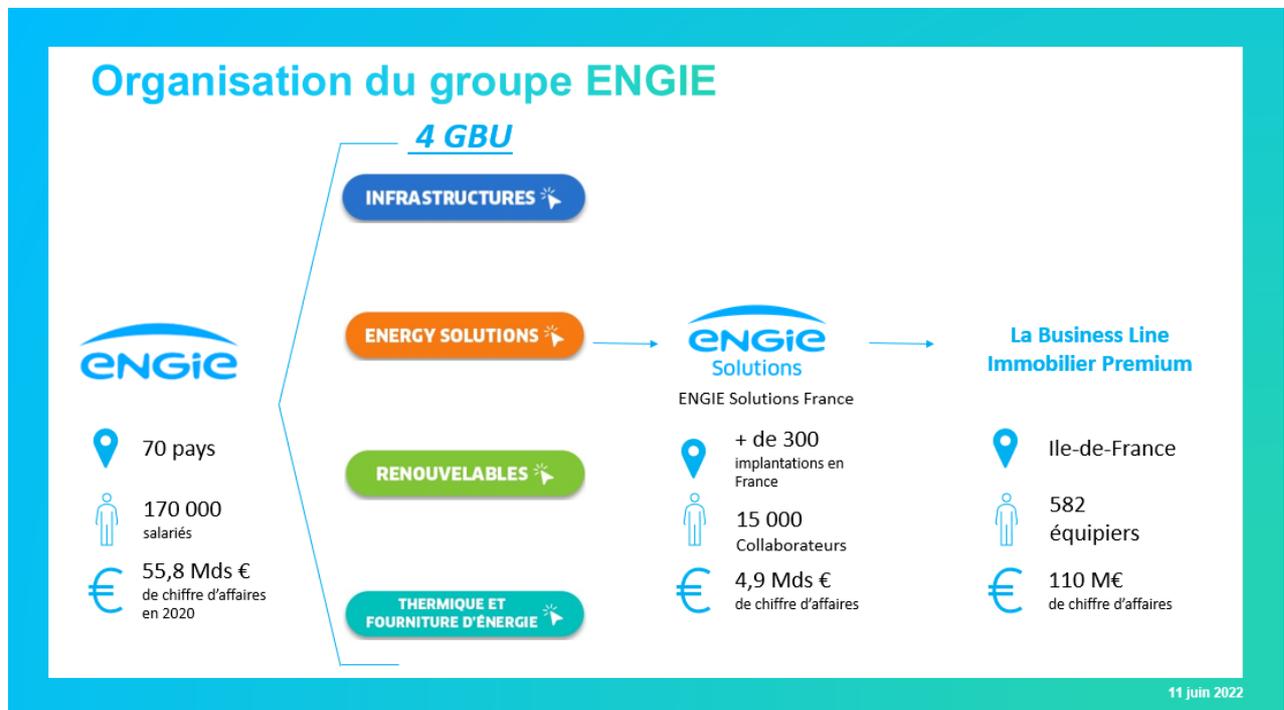
- **TPF**, <https://thepressfree.com/definition-du-secteur-de-lenergie/>
- **INSEE**, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2015922#tableau-figure1>
- **Le médiateur national de l'énergie** : https://www.energie-info.fr/fiche_pratique/louverture-du-marche-de-lelectricite-et-du-gaz-naturel-a-la-concurrence/
- **YOUMATTER**, <https://youmatter.world/fr/definition/transition-energetique-definition-enjeux/>
- **Le Monde de l'Énergie**, <https://www.lemondedelenergie.com/energies-fossiles-part-rapport/2021/06/15/>
- **ADEME**, <https://www.emploi-environnement.com/media/pdf/news-601-fdr-emploi-2021-2023.pdf>
- **HUFFPOST**, https://www.huffingtonpost.fr/entry/transition-energetique-quelles-perspectives-demplois_fr_5ecf7e61c5b640758e55fb13
- **France Stratégie**, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/synthese-cycle-2020-de-webconferences-identifier-accompagner-competences-de-transition>

- **ENGIE**, <https://www.engie.com/journalistes/communiques-de-presse/point-de-situation-relatif-la-crise-en-ukraine>
- **Le Monde**, https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/03/04/guerre-en-ukraine-cette-crise-doit-etre-l-occasion-de-remettre-les-mesures-de-taxation-des-energies-fossiles-au-c-ur-du-debat-politique_6116168_3232.html
- **FEDENE**, <https://www.fedene.fr/qui-sommes-nous/>
- **Margay Recrutement**, <https://margay-recrutement.com/category/metiers-en-tension-et-metiers-emergents/>
- https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_parisot_ppec_200219.pdf?TSPD
- **Le Parisien**, <https://www.leparisien.fr/economie/emploi/la-transition-energetique-transforme-les-metiers-08-10-2018-7914183.php>
- **YouTube**, https://www.youtube.com/watch?v=DxDSe6sYf_c 12'36
- **DARES et Pôle Emploi**, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_note_methodologique_sur_l_analyse_des_tensions_sur_le_marche_du_travail_v2.pdf
- **ORM**, https://publications.cariforef-provencealpescotedazur.fr/IMG/pdf/g1z70_tech_et_agents_maintenance_environnement_dec18.pdf
- **Pôle Emploi**, <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/bmo?in=4&le=0&pp=2013-2022&ss=1>
- **Ouestfrance**, <https://www.ouestfrance-emploi.com/actualite-emploi/techniciens-maintenance-metier-forte-progression>
- **FIEEC**, <https://ufe-electricite.fr/etude-prospective-emplois-et-competences-de-la-filiere-electrique/ p43 et p49>
- **Capital**, <https://www.capital.fr/votre-carriere/travail-manuel-arretons-de-le-deconsiderer-1338332>
- **Lyon Entreprises**, <https://www.lyon-entreprises.com/actualites/article/metier-en-forte-tension-recherche-desesperement-techniciens-de-maintenance>
- **Figaro Recruteur**, <https://recruteur.lefigaro.fr/article/canaux-de-recrutement-le-grand-vainqueur-reste-l-offre-d-emploi/>
- **IFOP**, <https://www.ifop.com/publication/regards-croises-sur-le-recrutement/>

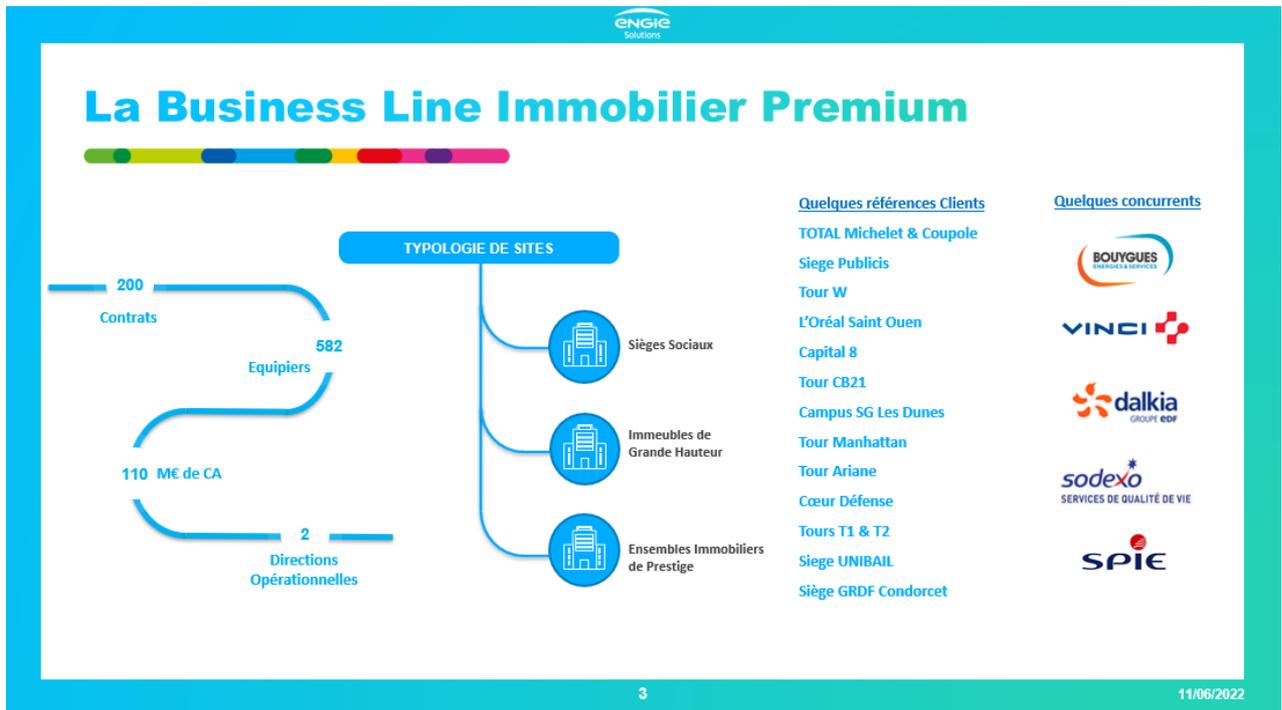
- **WORKELO**, <https://blog.workelo.eu/les-chiffres-cles-de-lonboarding/>
- **PRAXEDO**, <https://www.praxedo.fr/notre-blog-specialise/les-nouvelles-methodes-de-recrutement-pour-contourner-la-penurie-de-techniciens-de-maintenance/>
- <https://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/formation-en-alternance-10751/apprentissage/>
- **P. GUÈS**, <https://patrickgues.wordpress.com/2010/10/01/histoire-de-lapprentissage-en-france/amp/>
- **DREETS**, <https://centre-val-de-loire.dreets.gouv.fr/Apprentissage-10-points-cles-de-la-reforme>
- https://france-inflation.com/graph_chomage.php
- <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/relance-activite/plan-1jeune-1solution/>
- **Franceinfo**, https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/carriere/formation/l-apprentissage-enregistre-un-nouveau-record-en-2021-avec-plus-de-700000-contrats-signes_4938720.html
- **Franceinfo**, https://www.francetvinfo.fr/economie/emploi/chomage/pourquoi-le-chomage-des-jeunes-est-il-au-plus-bas_4968669.html
- **La Tribune**, <https://www.latribune.fr/economie/france/le-chomage-des-jeunes-au-plus-bas-depuis-pres-de-40-ans-904376.html>
- **Lafinancepourtous**, <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/politiques-economiques/economie-francaise/chomage-en-france-les-chiffres/>
- **OPCO ATLAS**, <https://www.opco-atlas.fr/entreprise/ouverture-cfa.html>
- **ENGIE**, <https://www.engie.com/journalistes/communiqués-de-presse/engagement-alternance-france>
- **DIEBOLT J-M.**, http://diebolt.over-blog.com/pages/LES_METIERS_MANUELS-373983.html

ANNEXES

Annexe 1 : Organisation du groupe Engie, source interne BLIP



Annexe 2 : La Business Line Immobilier Premium, source interne BLIP



Annexe 3 : Les « principaux objectifs de la LTECV », Territoires & Climat
Mobilisons nos énergies « Les dernières lois structurantes de la transition
énergétique », 2022

Source : <https://www.territoires-climat.ademe.fr/ressource/148-48>



-40 % d'émissions
de gaz à effet de serre
en 2030 par rapport
à 1990



-30 % de consommation
d'énergies fossiles
en 2030 par rapport
à 2012



Porter la part des énergies
renouvelables à **32 %** de
la consommation finale
d'énergie en 2030 et à
40 % de la production
d'électricité



Réduire la consommation
énergétique finale
de **50 % en 2050**
par rapport à 2012



- 50 % de déchets
mis en décharge
à l'horizon 2025

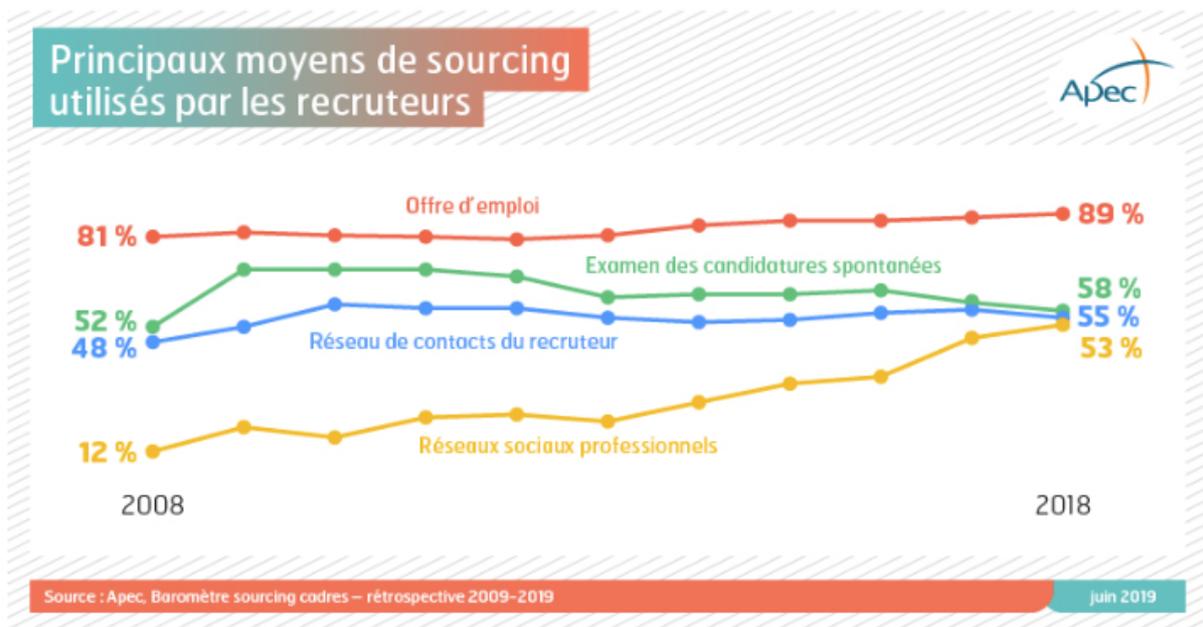


Diversifier la production
d'électricité et baisser
à **50 %** la part du nucléaire
à l'horizon 2025

Annexe 4 : Les « principaux moyens de sourcing utilisés par les recruteurs »

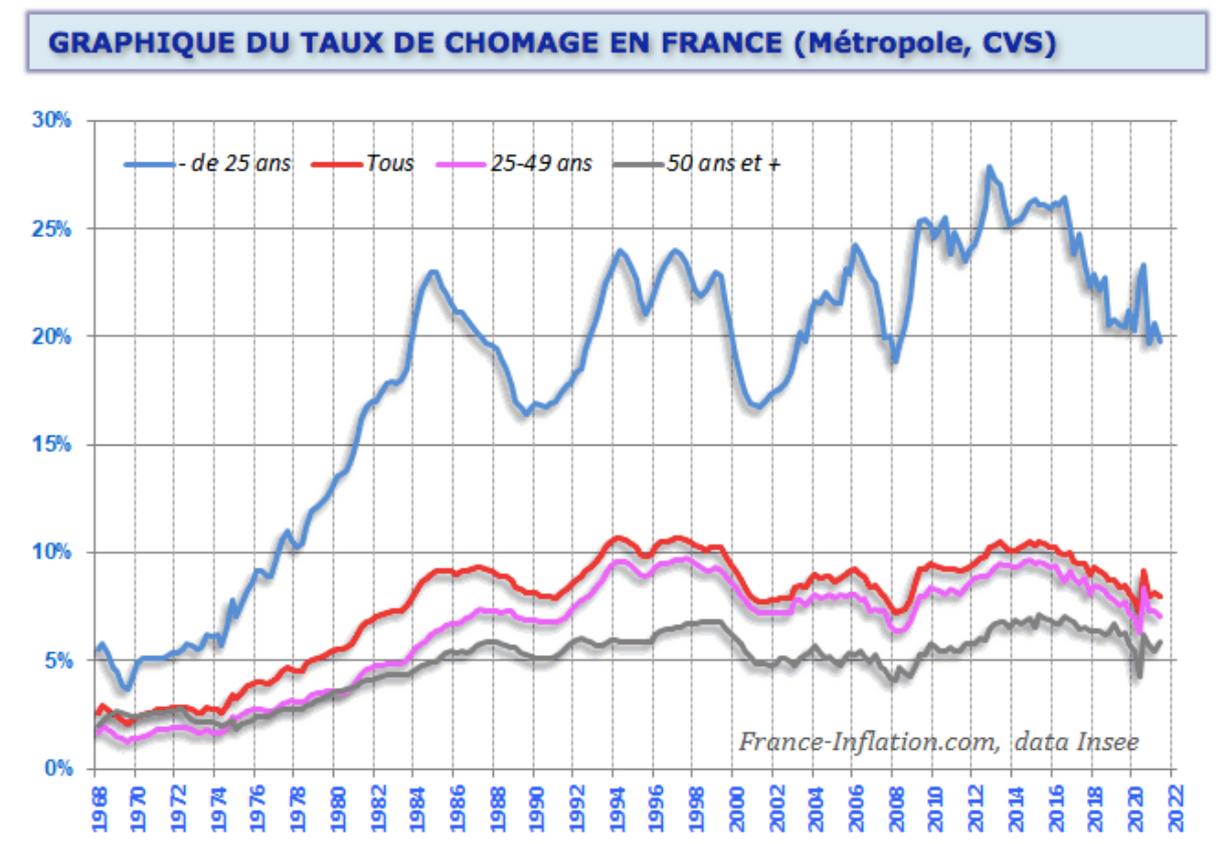
Apec Baromètre sourcing cadres – rétrospectives 2009-2019

Source : <https://recruteur.lefigaro.fr/article/canaux-de-recrutement-le-grand-vainqueur-reste-l-offre-d-emploi/>



Annexe 5 : « Graphique du taux de chômage en France » de 1968 à 2021

Source : https://france-inflation.com/graph_chomage.php



Annexe 6 : Présentation des apprentis techniciens interrogés dans le cadre de la réalisation de notre enquête de terrain

| <u>Initiales</u> | <u>Âge</u> | <u>Niveau d'étude</u> | <u>Formation préparée</u> | <u>Établissement</u> | <u>Date entretien</u> | <u>Durée</u> |
|------------------|------------|-----------------------|---|-------------------------------------|-----------------------|--------------|
| A | 17 ans | BAC | MÉTIERS DE L'ÉLECTRICITÉ ET DE SES ENVIRONNEMENTS CONNECTÉS | CFA CCIP IDF – LEA / AUBERGENVILLE | 16.03.22 | 21 min |
| RG | 21 ans | BTS | ELECTROTECHNIQUE (BTS) | CFA FACULTÉ DES MÉTIERS DE L'ESSONE | 21.02.22 | 25 min |
| HCC | 23 ans | BTS | BTS MAINTENANCE DES SYSTÈMES ENERGÉTIQUES ET CLIMATIQUES | CFA CCIV CENTRE GUSTAVE EIFFEL | 11.03.22 | 30 min |
| Gi | 23 ans | BTS | BTS MAINTENANCE DES SYSTÈMES OPTION B SYSTÈMES ENERGETIQUES ET FLUIDIQUES | CFA V3A | 29.04.22 | 40 min |
| J | 18 ans | BTS | FLUIDES-ENERGIES-DOMOTIQUE OPTION C DOMOTIQUE ET BATIMENTS COMMUNICANTS (BTS) | GIP FORINVAL DE LACADEMIE DAMIENS | 18.02.22 | 10 min |
| NB | 22 ans | BTS | BTS FLUIDE-ENERGIES-DOMOTIQUE OPTION A GÉNIE CLIMATIQUE ET FLUIDIQUE | CFA FACULTÉ DES MÉTIERS DE L'ESSONE | 27.04.22 | 1h03 |
| T | 30 ans | BTS | BTS MAINTENANCE DES SYSTÈMES OPTION B SYSTÈMES ENERGETIQUES ET FLUIDIQUES | CFA CCIP IDF / L'EA GAMBETTA | 31.03.22 | 35 min |
| AF | 20 ans | BTS | BTS MAINTENANCE DES SYSTÈMES OPTION B SYSTÈMES ENERGETIQUES ET FLUIDIQUES | AFORP TREMBLAY | 26.01.22 | 20 min |
| HZ | 21 ans | Licence | LICENCE SCIENCE POUR L'INGÉNIEUR | ENSIATE | 11.05.22 | 30 min |

Annexe 7 : Présentation des formations dispensées au CFA AFANEM :

| <u>Formations proposées par le CFA AFANEM</u> | <u>Effectifs Formation</u> | <u>% diplômés en 2021</u> | <u>Nombre d'apprentis faisant partie de ces formations au sein de la BLIP</u> | <u>Ambitions des apprentis suivants ces formations</u> |
|--|----------------------------|--|---|--|
| Du BAC au BAC +5 Parmi celles qui intéressent la BLIP : | | | | |
| Le BAC PRO TEMSEC (Technicien de maintenance des Systèmes Énergétiques et Climatiques) | 12 | 54% contre 100% les années précédentes | 0 | |
| La formation ATMA (formation en 1 an pour devenir technicien de maintenance) | 12 | 86% | 0 | |
| BTS Maintenance des Systèmes Option B Système énergétiques et fluidiques | ? | | 2 | Poursuivre sur une embauche au sein de la BLIP |

Annexe 8 : Présentation des maîtres d'apprentissage interrogés dans le cadre de la réalisation de notre enquête de terrain

| <u>Nom</u> | <u>Statut</u> | <u>Postes occupés</u> | <u>MA¹⁰⁸</u> <u>depuis</u> <u>quand ?</u> | <u>Formation</u> <u>suivie pour être</u> <u>maître</u> <u>d'apprentissage</u> | <u>Nombre d'alternant</u> <u>en charge et</u> <u>formation suivie</u> | <u>Alternant</u> <u>embauché en</u> <u>qualité de</u> <u>technicien au sein</u> <u>de la BLIP ?</u> |
|------------|---|---|--|--|--|--|
| T. W | Technicien | Technicien dans le groupe Engie depuis 20 ans | Première fois cette année | Non | 1 | Encore en alternance souhaite poursuivre sur une licence et ne souhaite pas exercer le métier de technicien de maintenance |
| | | | | | BTS Fluides Énergie Domotique Option A Génie Climatique et Fluidique ¹⁰⁹ | |
| A. A | Responsable d'équipe exploitation (REE) | Dans le groupe depuis 14 ans. 2008 – 2015 : technicien 2015 – 2018 : responsable de site adjoint 2018 – 2022 : responsable de site 2022 : passage REE | 1 an et demi | Non | 2 | Encore en alternance souhaite poursuivre sur un BTS |
| | | | | | BAC PRO métiers électrique et environnement connecté ¹¹⁰ | |
| | | | | | Licence Pro Métiers de l'Énergétique Environnement Génie Climatiques Bâtiments Durables ¹¹¹ | |

¹⁰⁸ Maître d'apprentissage

¹⁰⁹ Formation destinée à former les techniciens que cherche à recruter la BLIP

¹¹⁰ Formation destinée à former les techniciens que cherche à recruter la BLIP

¹¹¹ Formation non destinée à former des techniciens

| <u>Nom</u> | <u>Statut</u> | <u>Postes occupés</u> | <u>MA depuis quand ?</u> | <u>Formation suivie pour être maître d'apprentissage</u> | <u>Nombre d'alternant en charge et formation suivie</u> | <u>Alternant embauché en qualité de technicien au sein de la BLIP ?</u> |
|------------|-----------------------------------|--|--------------------------|--|--|--|
| M. L | Technicien | Dans le groupe depuis 13 ans Alternant Agent technique Technicien | 3 ans | Non | 2 | |
| | | | | | Titre pro Technicien supérieur d'exploitation en génie climatique ¹¹² | Embauché en CDI à l'issu de son BTS - Rupture fin de PE à l'initiative de l'employeur 3 mois après |
| | | | | | Licence SPI (Sciences pour L'ingénieur) ¹¹³ | Encore en alternance jusqu'au 10.09.22 – n'envisage pas de poursuivre sur un poste de technicien |
| F. N | Responsable d'équipe exploitation | Dans le groupe depuis 29 ans 1993 – 1997 : technicien 1997 – 2022 : responsable de site puis responsable d'équipe exploitation | 10 ans | Non | 4 | |
| | | | | | BTS FEE option D ¹¹⁴ | NON |
| | | | | | BTS ELECTROTECHNIQUE ¹¹⁵ | Encore en alternance souhaite poursuivre sur une licence |
| | | | | | ? | |
| | | | | | ? | |

¹¹² Formation destinée à former les techniciens que cherche à recruter la BLIP

¹¹³ Formation non destinée à former des techniciens

¹¹⁴ Formation destinée à former les techniciens que cherche à recruter la BLIP

¹¹⁵ Formation destinée à former les techniciens que cherche à recruter la BLIP

Annexe 9 : Grilles d'entretien spécifiques selon les profils interrogés

1) Grille d'entretien à destination des apprentis techniciens de maintenance

| |
|---|
| Quel est votre niveau d'étude ? |
| Comment avez-vous pris connaissance de l'offre du poste en alternance que vous occupez aujourd'hui ? |
| Avez-vous postulé dans d'autres entreprises ? |
| Avez-vous eu plusieurs propositions d'embauche ? |
| Pour quelles raisons avez-vous choisi de faire votre alternance chez Engie ? |
| Dans le cadre d'une embauche, quels critères vous amèneront à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ? |
| Est-ce que vous savez dans quelles entreprises sont les autres apprentis de votre centre de formation ? Si oui, pouvez-vous me les citer ? |
| Avez-vous des échanges avec certains d'entre eux ? |
| Si oui, pouvez-vous me dire ce qu'il en ressort ? |
| Quel est votre intérêt pour le métier de technicien ? |
| Quelles sont vos ambitions ? |
| Si poursuite d'étude : Quel type de poste vous avez envie d'occuper ? |
| Pourquoi ce poste plutôt que celui de technicien de maintenance ? |
| Par rapport à ce que vous avez vu jusqu'à maintenant pensez-vous qu'il y a des perspectives d'évolutions internes pour des techniciens en poste ? |
| Est ce qu'on vous a laissé entendre au moment de votre entretien d'embauche que votre alternance pourrait déboucher sur une offre d'emploi ? |
| De manière générale êtes-vous satisfait de votre alternance ? Des missions qui vous sont confiées ? |
| Est-ce qu'il y a un suivi de votre maître d'apprentissage ? |
| Êtes-vous satisfait de votre formation théorique ? |
| Vos missions sur site sont en adéquation avec ce que vous apprenez en cours ? |
| Avez-vous des contacts avec les ressources humaines ? Si oui, à quelles occasions ? |
| Avez-vous eu un point de fin de période d'essai ? Si oui avec qui ? |
| Êtes-vous affecté au même site depuis le début de votre alternance ? Si oui, aimeriez-vous changer ? Si oui, pour quelles raisons ? |

| |
|---|
| Avez-vous une idée du salaire d'un technicien de maintenance chez nous ? |
| Est-ce qu'il vous convient ? |
| Est-ce que vous pensez que c'est mieux ailleurs ? |
| Quelles sont les valeurs importantes pour vous au travail ? |
| Depuis que vous êtes en poste quelles sont les valeurs qui nous représentent selon vous ? |
| D'après vous qu'est ce qui permettrait de retenir les alternants de manière durable ? |

Retranscription de l'entretien réalisé avec NB, apprenti technicien en 2^{ème} année de BTS FED option A

| |
|---|
| Quel est votre niveau d'étude ? |
| Je suis en deuxième année de BTS FED. Mon rythme d'alternance est 2 semaines de cours 2 semaines en entreprise. |
| Comment avez-vous pris connaissance de l'offre ? |
| Sur internet |
| Avez-vous postulé dans d'autres entreprises ? |
| J'ai principalement postulé dans les grandes entreprises comme Engie, EIFFAGE, après on a répondu à ma demande et ça s'est fait. |
| Avez-vous eu plusieurs propositions d'embauche ? |
| Oui sur plusieurs secteurs et sur différentes entreprises comme AXIMA par exemple. |
| Pour quelles raisons avez-vous choisi de faire votre alternance chez Engie ? |
| Parce que ça correspondait le plus à mes attentes. Question de distance et parce qu'ils m'acceptaient pour faire mon BTS de deux ans. |
| Dans le cadre d'une embauche, quels critères vous amèneront à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ? |
| Je pense déjà le salaire. Ça c'est le critère de tout le monde surtout dans les temps actuels donc premièrement le salaire. Et deuxièmement si ça me plaît ou non. Je ne vais pas aller faire un travail qui ne me plaît pas. Je ne vais pas me forcer à faire quelque chose que je n'ai pas envie. |
| Les perspectives d'évolution ça vous intéresse ? |
| Oui. L'évolution rapide si possible après ne pas évoluer sans avoir les compétences bien évidemment mais ouais évolution rapide et ne pas stagner et rester 10 ans technicien comme j'en ai vu plein qui demande d'évoluer et qui n'évolue pas quoi. |
| Par rapport à ce que vous avez vu jusqu'à maintenant pensez-vous qu'il y a des perspectives d'évolutions internes pour des techniciens en poste ? |
| Bah moi je ne vais pas répondre oui ou non mais moi de ce que j'ai vu je sais qu'il y a des gens ça faisait 6/8/10 ans qu'ils ont demandé un moment à être responsable qui se sont fait voler entre guillemet la place. Normalement ça devait être eux, ils attendaient mais y'a quelqu'un il est venu, il a pris sa place. Ça fait 8/10 ans il attend, il est technicien fin c'est chaud, c'est grave. C'est sûr que c'est parce qu'ils connaissaient quelqu'un et qui l'ont fait passer sur le poste en priorité parce que c'était lui. |

Est-ce que vous savez dans quelles entreprises sont les autres alternants de votre centre de formation ? Si oui, pouvez-vous me les citer ?

J'ai un collègue il est chez Engie aussi. Il est à Sens. Après les autres ce n'est pas Engie, il y en a qui sont à EIFFAGE, chez des artisans.

Avez-vous des échanges avec certains d'entre eux ?

Oui un petit peu.

Pouvez-vous me dire ce qu'il en ressort ?

Ils me disent ce qu'ils font, comment ça se passe. Il y en a qui sont mieux accompagnés. Il y en a 1 ou 2 dans ma classe, qui sont plus accompagnés, qu'ils sont très bien accompagnés, toujours le tuteur à côté, qui lui montre, lui apprend.

Quand tu es apprenti il y a des choses que tu ne peux pas faire, tu n'as pas le droit donc là ils ont fait une nouvelle loi que les apprentis maintenant ils peuvent toucher aux machines et tout parce qu'avant on ne pouvait pas pour une question de sécurité. Ça se comprend mais c'est compliqué. Quand t'es apprenti c'est compliqué si tu n'as pas les habilitations tu ne peux pas manipuler les machines c'est compliqué parce que si je les regarde sans bouger, je ne vais pas apprendre.

Quand vous dites que certains alternants de votre CFA sont mieux accompagnés que voulez-vous dire ?

Par exemple, mon collègue qui est chez EIFFAGE lui il a son tuteur, il est toujours accompagné, ça lui est déjà arrivé de faire des devis, fin des choses d'un niveau BTS, d'un vrai niveau BTS, moi je fais de la maintenance. Je n'ai même pas fait une journée avec les mecs du bureau alors que j'ai même déjà demandé à M. S si un jour je pourrais faire une journée avec lui dans les bureaux mais je ne l'ai jamais faite. Après on le sait tous le travail faut aller vite. Lui il veut bien te montrer mais il n'a pas le temps parce que le chef là-haut il lui met la pression de savoir s'il a fini ce qu'il doit faire etc. C'est toujours le même problème on veut toujours aller vite on veut toujours plus d'argent et voilà. Après ils s'étonnent qu'il y a des techniciens qui font des bêtises c'est parce que c'est la vitesse. Tu vas vite, t'apprends mal ou tu fais mal la chose et après quand tu es tout seul tu vas le faire, ça créé un accident et ainsi de suite.

S'ils prenaient le temps de nous former ça serait mieux. Même moi j'ai l'impression qu'en deux ans je n'ai pas appris grand-chose après forcément que j'ai vu des choses parce qu'en fait avant j'étais chez un artisan, je n'étais pas dans une grosse entreprise. En fait, ces deux ans j'ai appris la bureautique parce qu'avant c'était les chantiers ou les domiciles mais voilà.

Qu'auriez-vous voulu apprendre de plus durant ces deux années d'alternance dans le cadre de votre BTS ?

J'aurais aimé faire plus de travaux sauf qu'Engie il sous-traite c'est ça le truc en fait donc quand il y a des gros trucs on ne le fait pas et c'est dommage. Et ça Engie il pourrait le faire. Ils doivent en avoir plein des techniciens qui seraient intéressés.

Quel est votre intérêt pour le métier de technicien ?

Pour commencer depuis que je suis petit je travaille avec mon père dans le bâtiment donc j'ai suivi ce chemin-là. C'est ce qu'il me correspondait le plus. Moi je ne voyais pas dans des bureaux dès le début. Je me voyais plus travailler, gagner des sous et avancé dans ma vie.

Quelles sont vos ambitions ?

J'ai envie de faire une licence dans les fluides du bâtiment, dans l'énergétique. Et après la licence, selon le contexte, voir si je continue sur un master dans l'ingénierie ou si je travaille avec Engie voilà.

Vous souhaitez poursuivre vos études pour occuper quel type de poste ?

Ingénieur.

Pourquoi ingénieur plutôt que technicien ?

Mais moi je n'ai pas envie de rester technicien. Je suis passé par là pour atteindre un poste d'ingénieur le plus rapidement possible. C'est ce qu'on m'a dit au début. Après moi ça ne me dérange pas d'occuper un poste de technicien parce que j'apprends et ça sera toujours bénéfique pour moi pour chez moi. Mais moi je ne sais si vous connaissez H.T (assistante d'exploitation) elle m'a dit il faut que tu fasses technicien parce que moi quand je faisais mon BTS je lui ai dit moi je veux être dans les bureaux. Elle m'a répondu non fait technicien d'abord comme ça tu as de l'expérience. Ça c'est des belles paroles.

Aujourd'hui vos missions sont celles d'un technicien multi technique ou spécialisé ?

Multi technique. Le truc c'est que quand tu vas sur un site on veut que tu saches tout faire donc on veut que tu sois multi technicien or il y a des gens bah non ils ne savent pas faire de l'électricité ils veulent juste faire du CVC ou le contraire. Mais aujourd'hui on veut aller vite et on t'oblige à être multi technicien. Ce n'est pas que la demande du client. C'est plus Engie qui fait ce choix là pour le coup parce que le client lui il paye c'est Engie qui ont des techniciens en CVC ou en électricité ou en serrurerie ou multi technicien. D'un point de vue organisationnel c'est faisable, il y aura toujours du chaud à faire, du froid, de l'électricité, de la maintenance donc il faut toujours des techniciens après l'organisation faut la faire. Mais ils ne la font pas parce que ça coute trop cher. Si tu payes que des experts bah tu vas couler la boîte elle va couler, si t'as que des experts à payer à 3000€. Ce n'est pas le même salaire un technicien multi technique et un technicien spécialisé. C'est pour ça que t'es content quand t'es une entreprise d'avoir des techniciens multi technique et que tu le payes 1600€. Ce sera toujours la même chose dans le monde du travail

Est ce qu'on vous a laissé entendre au moment de votre entretien d'embauche que votre alternance pourrait déboucher sur une offre d'emploi ?

Comment ça ?

Est-ce que vous avez eu un entretien avec les RH avant de débiter votre alternance ?

Je ne me rappelle plus avec qui j'ai fait mon entretien. C'était pendant le covid, un entretien téléphonique. Je ne sais plus qui c'était, c'était un monsieur je crois.

Et est-ce qu'il vous a fait comprendre que votre alternance pourrait déboucher sur une embauche ?

Oui bah même là encore avec mon responsable. Ils me le disent que si je veux je peux être embauché en tant que technicien.

De manière générale êtes-vous satisfait de votre alternance ?

Ça dépend satisfait sur quel point ?

Est-ce que votre formation sur site a répondu à vos attentes ?

La question que vous me posez je ne la comprends pas très bien parce que l'alternance moi je connaissais déjà avant.

Quelles étaient vos attentes en poursuivant sur un BTS ?

Je souhaitais augmenter de niveau.

Et selon vous, votre niveau a-t-il augmenté ?

Bah tous les jours on augmente de niveau de toute manière. Moi-même j'aurais préféré peut-être plus mais ça c'est moi-même.

Qu'est-ce qui aurait fait que vous soyez pleinement satisfait de votre formation ?

L'encadrement pour me permettre d'être sûr de moi et plus autonome. Par exemple, là je vais avoir des missions et sûr certaines choses je ne vais pas être sûr donc je vais appeler les autres pour leur demander si c'est bon, si c'est bien fait et ça je n'aime pas, c'est chiant un peu. J'aimerais avoir les compétences pour être capable de faire les choses tout seul tout en étant sûr de moi.

Questions rajoutées :

Est-ce que les missions que vous faites actuellement sur ce site-là sont les mêmes que celles que vous avez fait sur votre précédent site durant ton brevet professionnel ?

Oui approximativement puisqu'après ça reste toujours un peu pareil, c'est des contrats de sièges sociaux, des accueils publics donc ça sera à peu près les mêmes équipements c'est juste que des fois ils sont plus modernes ou plus anciens mais sinon oui j'ai vu les ventilo-convecteurs, les CTA, les groupes froid.

Vos missions sont-elles différentes de celles que vous aviez chez un artisan ?

Ah bah ça n'a rien à voir. Avec l'artisan je faisais des travaux. Ça n'a rien à voir. Par exemple là vous allez aux toilettes, chez un artisan c'est moi qui faisais les toilettes, je posais les toilettes, je faisais les lavabos, les laves mains avec les robinets tout, toute la panoplie, on faisait les tuyaux, on faisait la plomberie.

Quelles missions préférez-vous ?

Ça dépend. Moi ce que j'aime bien c'est les deux. Faut que j'ai un pied qui reste sur le terrain. Je ne pourrais pas être à 100% dans les bureaux. Je ne connais pas tous les postes mais par exemple le poste de F. (responsable du site sur lequel il travaille) me correspondrait parce que lui je sais qu'il fait les deux il est dans le bureau et parfois il va sur le terrain voilà un mixte des deux.

Savez-vous quelles études F à fait ?

Oui il a fait une licence je crois même qu'il a fait un master, il est allé loin, il est fort, il a fait une formation d'ingénieur.

Qu'est-ce qu'il vous conseille F pour la suite ? de poursuivre les études ou vous insérez dans le monde professionnel ?

Moi il m'a poussé à poursuivre les études parce que j'ai parlé un peu avec les gens et tout et lui il m'a poussé, comme il a vu mon bulletin il a vu que c'était très bien il m'a dit bah non N. ne gâche pas ça vas-y continue fais la licence fais ton master et tout puisque comme je vous l'ai dit je lui ai dit que je voulais faire une licence puis un master, évoluer quoi. Mais oui il pousse, il me dit de continuer.

Pouvez-vous me donner des exemples de missions que vous faites sur site quotidiennement ?

Des exemples. Parfois on a des ventilo-convecteurs qui soufflent du chaud donc il va falloir trouver le problème. Pourquoi il souffle du chaud et arrêter ça parce qu'il y a des occupants. En fait on a des consignes à respecter, des températures à respecter en été et en hiver et quand il y a des soucis, on vient, on répare. Quand par exemple il y a des soucis de store ou de fenêtre qu'on n'arrive pas à ouvrir, on répare, les luminaires on répare, les télécommandes quand il y a des bugs ou des dysfonctionnements on les répare. Après c'est la maintenance c'est les petits détails après il y a les grosses machines qu'on a en terrasse ou dans les sous-sols tels que les onduleurs, les CTA, les packs, les machines solaires. C'est très varié.

Est-ce qu'il y a un suivi de votre maître d'apprentissage ?

Oui un an sur les deux ans. La première année je n'avais pas de tuteur.

Vous n'avez pas eu de tuteur la première année ?

Non moi au début je n'avais pas de tuteur personne était attiré à moi. J'étais avec les techniciens. On m'a dit les horaires que je devais respecter et je faisais les missions qu'il fallait faire sur le bâtiment et voilà.

Sur votre cerfa qui était votre maître d'apprentissage ?

T.W

Il n'était pas présent sur site la première année ?

Si mais il ne m'a pas accompagné. Je n'avais pas d'accompagnement. Après il m'a déjà montré des trucs, on a déjà fait des choses ensemble mais pas tous les jours. Normalement un accompagnement le tuteur il vient tous les jours avec toi aujourd'hui on fait ça. C'est ça pour moi un accompagnement du moins les premiers jours, les premières semaines, les premiers mois pour ensuite une fois qu'il voit que t'es autonome il peut te dire vas-y N tiens va faire ça là-bas parce que je sais que tu sais faire etc. Non moi je n'ai pas eu d'accompagnement. Moi j'ai toujours fait les trucs tout seul. Même dès que je suis arrivé vous pourrez demander à F. (responsable de site) il y avait des travaux à faire je les ai fais et voilà. En ventilation, j'ai fait les travaux et tout s'est bien passé, tout le monde était content mais je n'étais pas accompagné c'est moi j'ai fait tout seul.

Êtes-vous satisfait de votre formation théorique ?

Là on va rigoler. Je ne suis pas du tout satisfait. Pourquoi je ne suis pas satisfait ? Parce que déjà ils ont mal géré le contexte sanitaire bon après peut-être c'est un peu partout pareil mais bon ils ont mal géré. Pendant un an on n'a pas eu math. Bon allez pendant 7 mois, tout le début de l'année on n'a pas eu maths. Les cours qu'on devait faire à distance les profs ils ne faisaient pas cours. Électricité en 2 ans on n'a rien fait. La première année on a commencé avec les résistances électriques pendant je ne sais pas on a fait 3 cours, 4 cours en 2 ans. On n'a rien, rien incroyable euh qu'est-ce que je pourrais dire d'autre. Là c'est pareil en anglais, notre prof elle s'est déboîté l'épaule tout ça. Elle est partie, il n'y a pas de remplaçant. Je peux dire quoi encore d'autre tellement de choses. Trop nul. Trop nul. Même là si j'ai mon BTS c'est un exploit tellement que c'est trop nul là-bas et pourtant vous pouvez voir mes bulletins mais appréciations. Tous les profs disent que je suis très bien. Vous pouvez voir je ne mens pas. Moi si je ne l'ai pas c'est de leur faute malheureusement. Justement ça ne me met pas bien, je suis énervé parce que je me donne à fond et derrière on n'a pas de cours j'ai peur de ne pas avoir le BTS. Par contre les profs en professionnel d'étude système et tout ils étaient très bien, très bons ça a plus été l'enseignement général le problème. Mais sinon les cours sur le froid, le chaud c'était bien, c'est des bons profs. Mais moi je vous dis. Moi dans ma classe on est 14. Normalement ceux qui devraient vraiment passer et si je m'inclue dedans, on est 3 à l'avoir.

Parmi ceux qui selon vous ne vont pas avoir leur BTS c'est à cause d'un décrochage ou c'est parce qu'ils ne sont pas impliqués dans la formation ?

Les deux. Il y en a toujours quelques-uns qui ne sont pas impliqués et après y'en a qui ont décroché parce que la formation est mal faite, mal organisée, il y a des cours qu'on n'a pas.

Vos missions sur site sont en adéquation avec ce que vous apprenez en cours ?

Ce n'est pas pareil. Le théorique et la pratique ça n'a rien à voir.

Le principe de l'alternance est pourtant de pouvoir mettre en pratique ce que vous apprenez en théorie.

Ça ça ne se passe jamais pratiquement. Parce que les cours en BTS c'est pour que tu puisses faire justement de l'ingénierie pour que tu puisses faire toute sortes de calculs que tu compares. Parce que nous en cours par exemple on fait des calculs hydrauliques, on calcule des puissances, des rendements, bah ce n'est pas ce que je fais là ça. Si je veux retrouver ce que je vois chez Engie il faut que je sois avec les ingénieurs. C'est eux qui disent « ah bah là-haut là sur le prochain site quand on va le mettre en terrasse le groupe froid bah il faut qu'il ait une puissance de 370Kwt, pourquoi parce qu'il y a tel étage, tel nombre de compartiment, telle pièce qui faut envoyer tel mètre cube/heure » et ça c'est des calculs d'ingénieurs. Ça ne correspond pas à ce que je fais sur site.

Même ce qu'on fait au CFA en étude des systèmes à un moment ils nous avaient montré une chaudière à fioul, une chaudière à gaz mais tout ça c'est petit là la chaudière sur site elle fait 2 pièces là-bas la chaudière c'est une chaudière pour la maison.

Avez-vous des contacts avec les ressources humaines ? Si oui, à quelle occasion ?

Alors non 0 fois. Juste moi une fois j'ai appelé H. TULLIO, une fois c'était pour une question de salaire et voilà. Non du tout je suis invisible.

Avez-vous eu un point de fin de période d'essai ?

Non. C'est quoi ça.

Pour chaque contrat il y a une période d'essai. Pour le contrat d'apprentissage, la période d'essai est de 45 jours de présence en entreprise. Pendant cette période, l'entreprise ou vous avez le droit de rompre le contrat si les missions ne vous plaisent pas ou si le site n'est pas satisfait de votre travail/investissement/motivation.

Ah oui ça je connais mais je n'ai pas eu un point avant la fin de ma période d'essai.

Est-ce que vous êtes affecté au même site depuis le début de votre alternance ?

Oui j'ai toujours été sur le même site.

Auriez-vous aimé changer ? si oui, pour quelles raisons ?

Non moi la distance de chez moi ça me va même plus près ça aurait été mieux mais bon. Après moi l'équipe ça va je m'entends très bien il y a du travail à faire il y a des missions un peu de tout à faire dans ce bâtiment. Après ce que Thierry disait tout à l'heure c'est vrai que oui on peut aller sur d'autres sites et sur d'autres bâtiments pour voir les installations et les équipements qui ne sont pas les mêmes. A voir. Par contre changer de site, non, je suis bien ici.

Avez-vous une idée du salaire d'un technicien de maintenance chez nous ?

Bah à peu près. Ça dépend des techniciens.

Vous correspond-il ?

Non c'est pour ça que j'ai envie d'évoluer. Ce n'est pas que ça ne me correspond pas mais bon après avec 1800€ aujourd'hui... je ne sais pas si vous vous allez aller loin avec ça, tant mieux pour vous, mais moi je ne pense pas que je vais aller loin avec 1800€.

Est-ce que vous pensez que c'est mieux ailleurs ?

Oui. Moi je sais qu'il y a des gens qui travaillent par exemple à Eiffage en fait ça dépend quelle boîte j'ai entendu quelqu'un à Axima il touche... enfin c'est incroyable après on ne fait pas la même chose nous c'est de la maintenance ça dépend quel domaine, dans quelle entreprise. Il y a toujours mieux il y a toujours pire.

Quelles sont les valeurs importantes pour vous au travail ?

Déjà il faut être honnête, sérieux, contentieux de ce que tu fais, être professionnel, ne pas mal parler aux gens, le savoir être, le savoir-faire.

Depuis que vous êtes en poste quelles sont les valeurs qui nous représentent selon vous ?

Oui tout se passe bien, il n'y a pas de manque de respect entre nous. Après c'est comme dans tous les sites il y a toujours des clients qui parlent mal qui se prennent pour je ne sais pas qui.

D'après vous qu'est ce qui permettra de retenir les alternants de manière durable ?

Déjà de bien les écouter déjà. D'aller vers eux, bien les écouter, bien les suivre. Après c'est mon ressenti, je vais peut-être abuser pour certaines choses mais être attentionné en gros être accompagné, que le tuteur soit présent pour l'apprenti parce que je ne sais pas si tu veux un apprenti et que tu veux que ça soit la relève de la boîte, apprend lui les bonnes compétences, faites les choses bien et voilà.

2) Grille d'entretien à destination de P. BARS, directeur du CFA AFANEM

| |
|---|
| Parmi les formations que vous proposez, laquelle est destinée à former des techniciens de maintenance ? |
| Pour être technicien de maintenance, quel niveau d'étude recommandez-vous ? BAC PRO ou BTS ? |
| Quel est l'avantage du BTS par rapport au BAC PRO pour le métier de technicien de maintenance ? |
| Votre formation a pour objectif de former des techniciens multi technique ou des techniciens spécialisés ? |
| Que pensez-vous du fait que la majorité des techniciens que nous recrutons ont des missions multi technique et non de spécialité ? |
| Concernant vos étudiants, comment ont-ils pris connaissance de la formation que vous proposez ? |
| Quels canaux de communication utilisez-vous ? lequel est le plus performant ? |
| Quels sont les critères pour être admis au sein de votre CFA ? |
| Parmi les candidats qui postulent, quel est la part que vous retenez ? |
| Ont-ils un réel intérêt pour la formation et le métier de technicien ? |
| Quelles sont leurs ambitions ? poursuite d'étude ? insertion professionnelle à l'issue de la formation ? |
| Les incitez-vous à poursuivre les études ? Pourquoi ? |
| Combien sortent diplômés chaque année pour exercer le métier de technicien ? |
| Combien sur cette part, poursuivent les études ? |
| Les étudiants communiquent beaucoup entre eux sur leur expérience en entreprise, savez-vous quels sont les retours en ce qui nous concerne ? la BL |
| Notre taux de transformation est faible, avez-vous une idée des raisons ? |
| Pensez-vous que c'est le cas également dans les autres entreprises du secteur ? |
| Ressentez-vous, chez certains étudiants, une déception du métier de technicien suite à leur expérience ? Si oui, à combien estimez-vous la part des étudiants déçus par le métier ? |
| Est-ce que vous vous assurez de l'adéquation de leur mission sur site et de ce qui est vu en théorie au sein de votre formation ? Si oui, comment ? |
| Quelle image avez-vous du métier de technicien de maintenance ? |
| Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients de ce métier ? |
| Avez-vous une explication des tensions que l'on rencontre sur ce métier ? |
| Selon vous, est-ce un phénomène qui va durer ? |
| De manière générale, savez-vous si le nombre de techniciens diplômés chaque année suffit à couvrir la demande des entreprises ? |

Que pensez-vous qu'il serait judicieux de mettre en place pour attirer les jeunes sur ce métier ?

Pensez-vous que l'alternance puisse à terme résoudre le problème de manque de techniciens de maintenance ?

3) Grille d'entretien à destination de L. TRAN, RRH de la BLIP

| |
|--|
| Depuis que je travaille au sein de la BL, je constate qu'il y a beaucoup de turnover, de changement d'affectation, de démission, de CDD (j'entends par CDD, candidat pas forcément expérimenté mais pris car besoin de main d'œuvre ponctuel), heures supplémentaires réalisées en raison de sous effectifs en ce qui concerne le métier de technicien. Depuis quand sommes-nous confrontés à cette situation ? et comment l'explique-t-on ? (pas assez de candidats, démotivation, ...) |
| Est-ce que les entreprises concurrentes sont confrontées à la même situation et dans quelle proportion ? + ou – que nous ? |
| En moyenne, combien de postes ne sont pas pourvus par mois ? |
| Est-ce que ce chiffre représente une menace pour l'organisation ? |
| Comment l'explique-t-on ? |
| Comment est défini le besoin de recrutement ? Avec qui ? |
| En ce qui concerne le recrutement des techniciens, quel est le mode d'entretien utilisé ? Structuré (grille d'entretien prédéfinie) ou non structuré ? je peux avoir une grille |
| Quels sont les critères déterminants ? |
| Au vu des difficultés de recrutement que l'on rencontre pour ce métier, est-ce qu'on fait l'impasse sur certains critères ? Si oui lesquels ? |
| Recrute-t-on ainsi des profils par défaut car besoin de main d'œuvre et pas assez de candidats ? Quelle est la part de recrutement « par défaut » ? |
| Quels sont les impacts d'un recrutement « par défaut » sur l'organisation ? Il s'agit d'introduire un élément qui pourra véhiculer au sein de l'entreprise une envie de partir |
| Lorsqu'on recrute des techniciens, est-ce que vous faites systématiquement des entretiens en face à face ou vous contentez-vous d'entretiens téléphonique ? Pourquoi ? |
| Est-ce qu'on a recours au contrôle de référence ? si oui ou si non pourquoi ? |
| On sait que le recrutement est une étape qui se fait en collaboration entre le RH et le manager opérationnel, qui à la décision finale ? le RH ou le manager ? En cas de désaccord ? |
| Le métier de technicien est un métier en tension pour lequel on a du mal à recruter, de ce fait y-a-t-il un suivi particulier ? si oui en quoi consiste-t-il ? |
| Comment s'assure-t-on de la bonne intégration (et de l'opérationnalité/habilitations) du technicien ? |
| Est-ce que nos techniciens sont sollicités par la concurrence ? |
| Sur ce secteur le débauchage est-il utilisé ? Nous même l'utilisons-nous ? |
| Est-ce qu'il y a systématiquement des entretiens lorsqu'un technicien démissionne ? |

| |
|--|
| Si oui, quelles sont les raisons invoquées par le technicien pour expliquer son départ ? |
| Que mettons en place lorsqu'on souhaite les garder ? |
| Quelle est la part de technicien qui démissionne et que l'on souhaite garder ? est-elle majoritaire comparé à celle qu'on ne veut pas garder ? |
| Est-ce que la cooptation est efficace ? |
| En termes de salaire comment nous positionnons nous par rapport à la concurrence ? |
| La majorité de nos démissions sont en raison des salaires jugés plus bas que la concurrence. Si tel est bien le cas, est-il envisagé de s'aligner à la concurrence ? |
| Valorise-t-on suffisamment les avantages d'appartenir au groupe Engie ? si oui comment ? |
| Pourquoi recrute-t-on majoritairement des techniciens multi techniques plutôt que des techniciens spécialisés ? Qu'en est-il de la concurrence |
| Pourquoi fait-on appel à des sous-traitant ? Qu'en est-il de la concurrence |
| Quel est l'image d'Engie sur ce métier et de manière générale ? est-ce que c'est atout pour le recrutement d'être Engie ? pourquoi ? à quel niveau ? est-ce aussi parfois un handicap ? pour quelles raisons ? |
| Qui sont ses principaux concurrents ? et leurs principaux atouts par rapport à nous ? |
| Avez-vous mis en place une politique GEPP ? si oui elle quelles sont ses principales caractéristiques ? |
| Face à la pénurie de main d'œuvre sur ce métier avez-vous déjà tenté de mettre en place des actions spécifiques ? si oui lesquelles et ont-elles eu un impact positif ? |
| Pourquoi le groupe vise un objectif d'alternance à 10% et non à 5% de la taxe d'apprentissage ? |
| Est-ce que les embauches d'alternant réduisent de façon efficace le besoin de main d'œuvre ? |
| Selon toi, qu'est ce qui explique le faible taux de transformation ? |
| Du fait de ce faible taux de transformation, n'est-ce pas pénalisant de recruter et de former autant d'alternant ? |
| S'assure-t-on que le maître d'apprentissage qu'on rattache à l'alternant aura le temps de le former ? |
| Comment fait-on pour lui libérer du temps dans un contexte de sous-effectif ? |
| Qui est en charge de veiller à cela ? les RH ou le responsable ? |
| Quels sont les critères pour être maître d'apprentissage ? |
| En règle générale, qui sont les maîtres d'apprentissage des apprentis techniciens ? des RS ou des techniciens ? |
| Ne faudrait-il pas mieux que ça soit des techniciens eux-mêmes ? Pourquoi ? |

| |
|---|
| Est-ce qu'on informe suffisamment aussi bien les techniciens en poste que les alternants des perspectives d'évolution ? |
| Comment on les informe ? |
| Comment s'assure-t-on de la bonne formation de l'alternant et de son intégration ? |
| Penses-tu que l'alternance puisse à terme résoudre le problème de manque de techniciens de maintenance ? |
| Est-ce que tu penses que la création du CFA Engie va permettre d'améliorer le taux de transformation ? |

4) Grille d'entretien à destination de C. ARNOLIN, Alternante Assistante RH en charge de la gestion de l'alternance au sein de la BLIP

| |
|---|
| Peux-tu me dire en quoi consiste tes missions en ce qui concerne l'alternance ? |
| Concrètement comment se fait le suivi ? A quel moment organise-tu des points avec l'alternant ? |
| Qu'est-ce qui ressort majoritairement de ces points en termes de satisfactions et d'insatisfactions ? |
| Quel est l'objectif à atteindre ? |
| Est-ce que ce que tu fais était fait avant mais de façon moins approfondie ? ou alors est ce que ce sont de nouvelles missions ? |
| Parmi les alternants est ce que tu connais la part d'apprenti, de contrat pro et titre pro ? peux-tu me les donner est ce que tu les suis de la même façon ? |
| Le taux de transformation est-il le même pour les apprentis, les contrats pros et les titres pros ? si pas séparer a-t-on avis ? |
| En ce qui concerne les alternants techniciens, combien de temps après leur arrivée passe-t-il leurs habilitations ? |
| Comment explique-t-on le fait que certains ne les ai pas ou les ai longtemps après ? |
| Les maîtres d'apprentissage sont majoritairement des techniciens ou des responsables ? Pourquoi ? |
| Penses-tu qu'il faille que les maîtres d'apprentissage des apprentis techniciens soient techniciens eux-mêmes plutôt que responsable ? Pourquoi ? |
| Il y a-t-il un suivi spécifique pour les alternants dont on sait qu'ils veulent rentrer dans la vie active à la fin de leur contrat pour éviter qu'ils aillent à la concurrence ? |
| Qu'est-ce que la création du CFA d'Engie va apporter à l'alternance ? Quel est l'objectif de ce CFA ? |
| Que penses-tu qui pourrait être mis en place pour améliorer le taux de transformation ? |
| Combien d'alternants qui ont leur fin de contrat cette année souhaite poursuivre en CDD/CDI chez nous ? |
| En ce qui concerne les autres, quelles sont leurs ambitions ? |
| Est-ce toi qui sélectionne les maîtres d'apprentissage ? si oui sur quels critères te bases-tu ? |
| Les maîtres d'apprentissage le sont sur la base du volontariat ou ça leur est imposé ? |
| Du temps doit être libéré pour le maître d'apprentissage afin qu'il prenne le temps de former son alternant, qui se charge de cette action et de vérifier que c'est bien le cas ? |

| |
|---|
| Comment peut-on leur libérer du temps ? |
|---|

| |
|--|
| Comment tu veilles à la bonne intégration de l'alternant ? |
|--|

| |
|---|
| Que se passe-t-il si l'alternant ne s'intègre pas bien à son équipe ? peut-on le changer de site au vu des problèmes d'effectif ? |
|---|

5) Grille d'entretien à destination des maîtres d'apprentissage

| |
|--|
| Depuis quand exercez-vous le métier de responsable de site ? |
| Avez-vous été technicien avant d'occuper le poste de responsable ? |
| Si oui, pendant combien de temps et à l'issue de quelle formation ? |
| Pourquoi avoir choisi d'exercer ce métier ? |
| Avez-vous travaillé ailleurs que chez Engie ? Si oui, pour quel type de poste et pourquoi avoir décidé de changer d'entreprise et d'intégrer Engie ? Si non, pourquoi Engie plutôt qu'une autre entreprise ? |
| Depuis quand êtes-vous maître d'apprentissage ? |
| Étiez-vous volontaire pour être tuteur ou cela vous a-t-il été imposé ? Si volontaire pourquoi avoir choisi de l'être ? Combien d'alternants avez-vous formés ? |
| Avez-vous suivi une formation spécifique ? Si oui, il y a combien de temps ? Si non, auriez-vous trouver cela utile ? |
| Combien d'alternants avez-vous formés ? |
| Combien ont poursuivi les études ? |
| Pourquoi selon vous ? |
| Conseillez-vous aux apprentis de poursuivre les études ? |
| Vous assurez-vous de l'adéquation entre ce que l'apprenti apprend en cours et ce qu'il fait sur site ? Si oui, comment ? |
| Est-ce que vous vous considérez que vous avez suffisamment le temps pour former les alternants ? |
| Savez-vous quelles sont nos attentes lorsqu'on recrute des alternants ? |
| Pensez-vous que l'alternance puisse à terme résoudre le problème de manque de techniciens de maintenance ? |
| Selon vous, pourquoi a-t-on du mal à recruter pour le métier de technicien ? |
| Avez-vous des idées pour recruter davantage de techniciens de maintenance ? Si des idées sont évoquées, lui demander de les développer. |
| Pensez-vous qu'il y a des perspectives d'évolution pour des techniciens en poste ? |
| Selon vous comment donner envie à nos alternants de rester chez nous ? |

6) Grille d'entretien à destination de J. TABARINI, Campus Manager chez Engie Solutions

| |
|--|
| Comment sélectionnez-vous les écoles avec lesquelles vous souhaitez faire des partenariats ? |
| Quand il y a un partenariat avec des écoles il y a une exclusivité ou elles peuvent être en partenariat avec des entreprises concurrentes ? |
| Comment adaptez-vous la communication vis-à-vis des jeunes lorsque vous souhaitez les recruter en alternance ? |
| Comment convint-on les écoles d'orienter les alternants vers Engie plutôt que vers une entreprise concurrente ? |
| Vous intervenez à quel niveau ? niveau de la direction ou auprès des professeurs directement (les professeurs sont en relation directe avec les alternants) ? |
| Des rencontres avec les alternants sont-elles faites au sein des classes ? |
| Sur quoi on insiste pour attirer l'attention des jeunes ? |
| Est-ce que vous intervenez sur les réseaux sociaux ? Si oui, lesquels ? |
| En fonction de quoi sélectionnez-vous tel ou tel réseau social ? |
| Comment adaptez-vous la communication sur les réseaux sociaux ? |
| Qu'est-ce qui vous apporte le plus de contrat d'alternance ? les partenariats, les réseaux ou les parrainages ? |
| Pourquoi est-il si difficile de recruter des profils pour le métier de technicien ? |
| Une fois qu'on les recrute pourquoi est-il si difficile de les garder ? |
| Comment faites-vous pour qu'Engie soit plus attractif que c'est principaux concurrents ? qu'est ce qui est mis en place ? |
| Comment donne-t-on envie aux jeunes d'exercer le métier de technicien ? |
| Y-a-t-il des régions qui sont plus en pénurie que d'autres ou pareil sur le territoire national ? |
| Y-a-t-il des disparités géographiques ? les CFA on en trouve partout ? Comment on explique ces disparités s'il y en a ? |
| Depuis quand le CFA Engie existe-t-il ? |
| Pourquoi avoir créé un CFA d'entreprise ? |
| Le CFA a une bonne notoriété ? |
| Selon vous, un alternant qui décide de ne pas poursuivre ses études a-t-il les mêmes perspectives d'évolution qu'un alternant qui a un niveau d'étude plus élevé ? |
| Pourquoi être embauché chez Engie plutôt que dans une autre entreprise ? |

| |
|--|
| Avez-vous des idées pour changer l'image des métiers manuels auprès des jeunes ? |
|--|

| |
|---|
| Des actions sont-elles mises en place si oui lesquels ? |
|---|

| |
|---|
| Quelles sont les évolutions prévues dans la communication avec les jeunes ? |
|---|

7) Grille d'entretien à destination de P. BOUCHER et P. RIBEIRO, anciens techniciens qui ont évolué sur des postes à responsabilité

| |
|--|
| Quelles étaient vos motivations pour exercer le métier de technicien de maintenance ? |
| Quand vous étiez technicien est ce que vous pensiez pouvoir évoluer ? Était-ce votre ambition ? Si oui, qu'avez-vous entrepris pour permettre cette évolution ? Si non, dans quelles circonstances avez-vous obtenus le poste que vous occupez aujourd'hui ? |
| Au sein de la BL, nous avons la chance d'avoir beaucoup d'alternant pour le métier de technicien. Toutefois, le taux de transformation est assez faible. Avez-vous une explication ? |
| Pensez-vous que les alternants actuels sont informés des perspectives d'évolutions ? Si oui, de quelle façon ils sont informés ? Si non, comment mettre en avant les perspectives d'évolution s'il y en a ? |
| Depuis que je travaille au sein de la BL, je constate qu'il y a beaucoup de turnover, de changement d'affectation, de démission, de CDD (j'entends par CDD, candidat pas forcément expérimenté mais pris car besoin de main d'œuvre ponctuel), heures supplémentaires réalisées en raison de sous effectifs. Est-ce que tout cela ne nuit pas à l'attrait pour ce métier ? |
| Est-ce que ça a toujours été le cas ? ou est-ce que c'est une tendance récente ? |
| Dans quel sens ça tend à évoluer ? A votre avis, est-ce que la concurrence fait face à la même situation ? |
| Pourquoi la plupart des techniciens sont embauché en qualité de technicien multi technique ? qu'en est-il de la concurrence |
| Recrute-t-on des spécialistes ? qu'en est-il de la concurrence |
| Fait-on appel à des sous-traitant ? et pour quelle raison ? qu'en est-il de la concurrence |
| Selon vous, ne serait-il pas plus judicieux d'avoir plus de technicien spécialisé plutôt que quasiment uniquement des techniciens multi technique ? |
| Selon vous pourquoi le métier de technicien souffre d'une mauvaise image ? |
| Pourrait-on se passer des techniciens de maintenance ? |
| Sont-ils incontournables et pourquoi ? |
| Grilles très centrées sur le métier de technicien et non sur l'alternance problématique ? |
| Ces entretiens me permettront de comprendre pourquoi les jeunes poursuivent leurs études dans l'optique d'évoluer le plus rapidement possible ? |

8) Grille d'entretien à destination d'HED, ancien apprenti technicien au sein de la BLIP, aujourd'hui technicien CVC chez BOUYGUES

| |
|---|
| Pouvez-vous rapidement me dire quel est votre cursus scolaire ? |
| Pour quelles raisons avez-vous choisi de poursuivre sur une licence ? |
| Avez-vous également effectué vos BAC PRO et BTS en alternance ? |
| Si oui, avez-vous réaliser vos alternances au sein du groupe Engie ? |
| Si vous n'étiez pas chez Engie, dans quelle entreprise étiez-vous et pourquoi avoir changé d'entreprise pour faire votre licence chez Engie ? |
| Quel est votre intérêt pour le métier de technicien ? |
| Quelles étaient vos ambitions en poursuivant sur une licence ? |
| Est ce qu'on vous a laissé entendre au moment de votre entretien d'embauche que votre alternance pourrait déboucher sur une offre d'emploi au sein de la BLIP ? |
| De manière générale étiez-vous satisfait de votre alternance pour votre licence ? Des missions qui vous ont été confiées ? De la formation pratique que vous avez reçue ? |
| Est-ce qu'il y a eu un suivi de votre maître d'apprentissage ? |
| Étiez-vous satisfait de votre formation théorique ? de la qualité de vos enseignements théorique au sein de votre centre de formation ? |
| Vos missions sur site étaient-elles en adéquation avec ce que vous appreniez en cours ? |
| Avez-vous eu des contacts avec les RH lors de votre alternance au sein de la BLIP ? |
| Si oui, à quelles occasions |
| Si non, est ce que vous auriez aimé en avoir et pour quelles raisons ? |
| Votre licence s'est déroulée sur 1 an. Le site sur lequel vous avez été affecté, vous convenait-il ou auriez-vous aimé changer ? Pour quelles raisons ? |
| Lors de votre embauche à l'issue de votre alternance, votre salaire vous convenait-il ? |
| Dans le cadre d'une embauche, quels critères vous amèneront à choisir une entreprise plutôt qu'une autre ? |
| Comment avez-vous pris connaissance de l'offre du poste que vous occupez aujourd'hui ? Démarche active de votre part ? |
| Qu'est-ce qui vous a motivé à changer d'entreprise ? |
| Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées sur votre poste actuel ? |

| |
|---|
| Sont-elles différentes de celles que vous aviez chez nous ? si oui en quoi ? (pouvez-vous me donner des exemples ?) |
| Est-ce qu'il y a des postes à pourvoir et qui restent non pourvus pour le métier de technicien dans votre nouvelle entreprise ? |
| Ressentez-vous un manque d'effectif au sein de votre site ? |
| J'ai cru comprendre que vous occupiez un poste de technicien autonome CVC, est-ce bien le cas ? |
| Le poste que vous occupiez au sein de la BLIP était un poste de technicien multi technique ou spécialisé ? |
| Préférez-vous être un poste spécialisé ou multi technique ? Pourquoi ? |
| Bénéficiez-vous d'un suivi RH au sein de votre nouvelle entreprise ? |
| Comment s'est passé votre départ de la BLIP ? |
| A-t-on pris connaissance des raisons pour lesquelles vous avez démissionné ? |
| A-t-on essayer de vous retenir ? |
| Quelles sont les valeurs importantes pour vous au travail ? |
| Les avez-vous retrouvés au sein de la BLIP ? |
| Les retrouvez-vous au sein de votre poste actuel ? |
| D'après vous qu'est ce qui permettrait de retenir les alternants de manière durable ? |

Annexe 10 : Exemple d'évolution d'une question

| <u>Étapes</u> | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> <u>Définitive</u> |
|------------------|---|--|--|
| <u>Questions</u> | <p>Quel est votre intérêt pour ce métier ? Quelles sont vos ambitions ? Poursuite d'étude ?</p> <p>Commencer à travailler à l'issue de votre alternance avec des perspectives d'évolutions internes ?</p> | <p>Quel est votre intérêt pour ce métier ?</p> <p>Quelles sont vos ambitions ?</p> <p>Poursuite d'étude ? Commencer à travailler à l'issue de votre alternance avec des perspectives d'évolutions internes ?</p> | <p>Quel est votre intérêt pour ce métier ?</p> <p>Quelles sont vos ambitions ?</p> |
| <u>Analyse</u> | <p>Deux questions en une + suggestion de réponses</p> | <p>Séparation des questions en deux afin d'obtenir une réponse pour chacune d'entre elles</p> | <p>Prise de conscience sur la suggestion des réponses</p> |

Annexe 11 : Exemple de reformulation de questions suite à l'incompréhension d'un apprenti technicien de maintenance :

De manière générale êtes-vous satisfait de votre alternance ?

Ça dépend satisfait sur quel point ?

Est-ce que votre formation sur site a répondu à vos attentes ?

La question que vous me posez je ne la comprends pas très bien parce que l'alternance moi je connaissais déjà avant.

Quelles étaient vos attentes en poursuivant sur un BTS ?

Je souhaitais augmenter de niveau.

Et selon vous, votre niveau a-t-il augmenté ?

Bah tous les jours on augmente de niveau de toute manière. Moi-même j'aurais préféré peut-être plus mais ça c'est moi-même.

Qu'est-ce qui aurait fait que vous soyez pleinement satisfait de votre formation ?

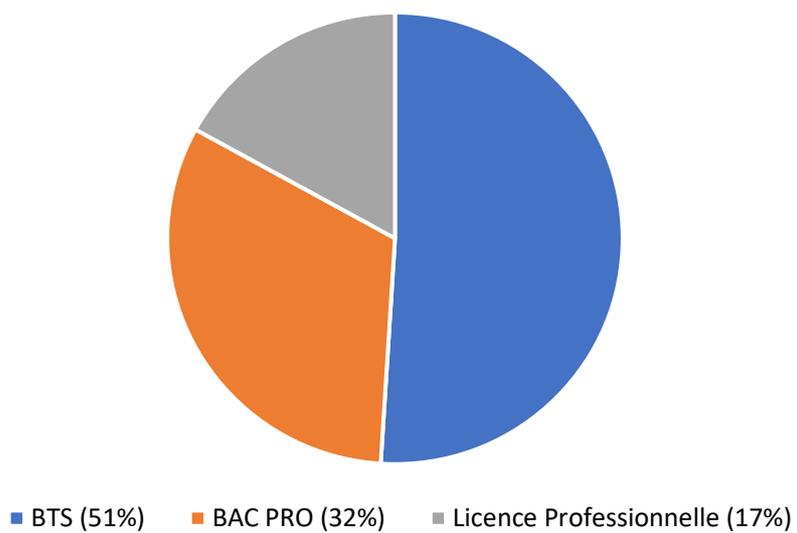
L'encadrement pour me permettre d'être sûr de moi et plus autonome. Par exemple, là je vais avoir des missions et sur certaines choses je ne vais pas être sûr donc je vais appeler les autres pour leur demander si c'est bon, si c'est bien fait et ça je n'aime pas, c'est chiant un peu. J'aimerais avoir les compétences pour être capable de faire les choses tout seul tout en étant sûr de moi.

Annexe 12 : Ambitions des apprentis techniciens à l'issue de leur contrat d'apprentissage

| Apprentis | Diplôme préparé | Ambitions | Projet professionnel |
|-----------|-----------------|----------------------|----------------------|
| A | BAC PRO | Poursuite en BTS | Technicien |
| RG | BTS | Poursuite en Licence | Responsable de site |
| HCC | BTS | Ne sait pas | Automaticien |
| Gi | BTS | Poursuite en Licence | Technicien |
| J | BAC PRO | Ne sait pas | Ne sait pas |
| NB | BTS | Poursuite en Licence | Ingénieur |
| T | BTS | CDI | Technicien |
| AF | BTS | Poursuite en Licence | ? |
| HZ | Licence | Poursuite en Master | Flou |

Annexe 13 : Répartition des apprentis technicien de la BLIP par type de diplôme préparé

Diplômes préparés par les apprentis techniciens de maintenance au sein de la BLIP



Annexe 14 : Fiche complémentaire dédiée au maître d'apprentissage

Présentation du maître d'apprentissage

Mr/Mme (Nom, Prénom du Tuteur)né(e) le.....,

Exerce les fonctions dedepuis ans

Date d'ancienneté Groupe Engie :

Date d'ancienneté au sein de la Business Line Immobilier Premium :

A précédemment occupés le(s) poste(s) de :

.....durant.....ans,

.....durant.....ans

.....durant.....ans

possède le(s) diplôme(s) suivant(s) :

.....
.....

Avez-vous déjà été tuteur ? Oui Non

Combien d'apprentis avez-vous formé ?

Savez-vous ce qu'ils sont devenus ?

Réponses multiples

Ils ont poursuivi les études

Ils ont été embauchés en qualité de technicien au sein de la BLIP

Ils ont été embauchés en qualité de technicien au sein d'Engie

Ils ont été embauchés en qualité de technicien au sein d'une autre entreprise

Je ne sais pas

Pourquoi avoir choisi d'être tuteur ?

.....
.....

Date et signature du maître d'apprentissage

Date et signature du responsable hiérarchique



Questionnaire de satisfaction Apprenti(e) Technicien(ne)

Ce questionnaire a pour but de savoir comment se passe votre alternance au sein de notre entreprise. Les réponses seront traitées de manière confidentielle. Notre objectif est de vous accompagner au mieux et de répondre pleinement à vos attentes.

[Connectez-vous à Google](#) pour enregistrer votre progression. [En savoir plus](#)

Nom/Prénom :

Votre réponse

Site d'affectation :

Votre réponse

Comment jugez-vous votre intégration au sein de l'équipe ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Très
mauvaise



Très
bien

Êtes-vous satisfait des missions qui vous sont confiées sur site ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Je ne
suis pas
du tout
satisfait



Je suis
très
satisfait

Vos missions sur site sont-elles en adéquation avec le programme que vous suivez en cours ?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pas
du
tout

Oui
parfaitement

Faites-nous part de vos remarques, nous sommes à votre écoute !

Votre réponse

Envoyer

Effacer le formulaire

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google. [Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Règles de confidentialité](#)



Google Forms

ANNEXE 16 : Liste des personnes interrogées

| Noms ou Initiales | Statuts | Date de l'entretien |
|-------------------|--|---------------------|
| A | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 16/03/22 |
| RG | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 21/02/22 |
| HCC | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 11/03/22 |
| Gi | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 29/04/22 |
| J | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 18/02/22 |
| NB | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 27/04/22 |
| T | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 31/03/22 |
| AF | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 26/01/22 |
| HZ | Apprenti technicien de maintenance BLIP | 11/05/22 |
| HED | Technicien BOUYGUES ancien apprenti BLIP | 04/05/22 |
| A.A | Maître d'apprentissage BLIP | 16/03/22 |
| F.N | Maître d'apprentissage BLIP | 21/04/22 |
| T.W | Maître d'apprentissage BLIP | 27/04/22 |
| M.L | Maître d'apprentissage BLIP | 27/04/22 |
| Philippe BARS | Directeur du CFA AFANEM | 19/04/22 |
| Laurent TRAN | Responsable Ressources Humaines BLIP | 09/05/22 |
| Cynthia ARNOLIN | Alternante Assistante RH BLIP | 09/05/22 |
| Julien TABARINI | Campus Manager Engie Solutions | 09/03/22 |
| Philippe BOUCHER | Responsable de département BLIP | 20/04/22 |
| Paulo RIBEIRO | Directeur des activités opérationnelles BLIP | 10/05/22 |