



## Pistes d'action pour le développement de l'emploi & des compétences



La Branche professionnelle des entreprises de la maintenance, distribution et location de matériels agricoles, de travaux publics, de bâtiment, de manutention, de motoculture de plaisance et activités connexes (SDLM) a sollicité l'Observatoire des métiers pour disposer d'une vision précise des perspectives de recrutement des entreprises de la branche et de l'adéquation de l'appareil de formation aux enjeux des activités qui la composent.

L'étude, confiée à Quadrat-études, comporte trois phases complémentaires, présentant successivement un état des lieux de l'emploi par secteur d'activité (phase 1), une analyse des besoins de recrutement et de formation des entreprises (phase 2) et une cartographie de l'appareil de formation ainsi qu'un ensemble de recommandations et de pistes d'actions visant à renforcer l'adéquation de la politique de formation aux enjeux du secteur et aux attentes des entreprises (phase 3).

Les statistiques présentées dans ce document portent sur le périmètre de la Convention Collective.

En l'absence de statistiques agrégées sur l'emploi au niveau de la branche, elles proviennent pour l'essentiel d'estimations réalisées à partir de l'appareil de la statistique publique.



## 1 La branche : des entreprises dont la compétitivité repose sur l'expertise technique des matériels commercialisés et un fort attachement à la culture de la qualité du service

L'analyse de la **composition de l'emploi** souligne en première approche la diversité des situations des entreprises dans la branche. Celle-ci concerne autant la nature des activités exercées (distribution, location, réparation,...) que les produits commercialisés (matériel agricole, matériel de travaux publics, matériel de lavage et de manutention, matériel de parcs et jardins,...). Ce constat est renforcé par la forte dispersion des implantations géographiques, qui correspond à la localisation des différentes catégories de clientèles (agriculteurs, entreprises de travaux publics, collectivités locales,...). Les structures intervenant dans la branche apparaissent elles-mêmes également diverses : entreprises mono ou multi établissements, concessionnaires exclusifs d'une seule marque de matériel ou distributeurs multimarques, entreprises constituées en sociétés ou de statut artisanal,...

Pourtant, cette hétérogénéité des structures s'accompagne d'une forte communauté de destin. En effet, les entreprises de la branche présentent de nombreux points de convergence. En premier lieu, les entreprises des différents segments de marché proposent pour la plupart d'entre elles un ensemble de **prestations complémentaires fortement imbriquées** (vente, service, réparation,...). Elles misent toutes très largement sur la **qualité de service comme facteur essentiel de compétitivité** et proposent des **solutions intégrées et personnalisées**. En second lieu, on dénombre dans les différents secteurs une forte proportion d'entreprises familiales.

Enfin, et en dépit des différences importantes dans le positionnement des entreprises (distribution vs réparation, matériel agricole vs matériel de travaux publics, sociétés vs entreprises artisanales,...), la branche présente une assez forte **homogénéité dans la composition des emplois**. Cette organisation s'articule ainsi autour d'un nombre limité de **métiers stratégiques** : mécaniciens et techniciens, chefs d'ateliers, chefs d'entreprises, vendeurs technico-commerciaux itinérants ou sédentaires, enfin des fonctions supports qui présentent souvent un fort degré de polyvalence.



## 2 La composition de l'emploi : des fonctions organisées autour de l'atelier

L'analyse statistique de la composition de l'emploi est calée sur un effectif total de **71 600 salariés** pour l'ensemble de la branche. Cette évaluation provient du recensement des effectifs réalisé en 2012 par Ageformat. Elle est cohérente avec le recensement effectué par le ministère du Travail via les DADS de 2010 et avec les estimations produites dans le cadre de cette étude à partir de plusieurs vagues de l'enquête emploi de l'Insee.

Plusieurs segmentations de ces effectifs peuvent être menées à partir de cette estimation.

**La première concerne les activités exercées par les entreprises** : on estime ainsi à 44 900 les salariés d'entreprises dont l'activité principale relève de la distribution des différentes catégories de matériel, 18 600 une activité de location, et près de 7 000 une activité de réparation. Le fort degré de diversification des activités des entreprises limite toutefois la pertinence de cette segmentation à des analyses de trajectoires, notamment en mettant en évidence la réduction de la part des spécialistes de la répara-

tion. Une approche alternative concerne les **catégories de matériels commercialisés** (vendus, installés, loués, réparés,...). Ainsi, on estime à environ 34 000 salariés les effectifs travaillant dans les secteurs liés au matériel de travaux publics et de maintenance, à environ 36 000 le nombre de salariés dans les secteurs liés au matériel agricole et au matériel de parcs et jardins.

La **seconde segmentation** concerne les **métiers** exercés par les salariés. L'analyse est réalisée à partir de ponts de nomenclatures, notamment entre les métiers de la branche et les catégories socio-professionnelles de l'INSEE. Elle ne vise donc pas un recensement précis des effectifs par métier, dont les définitions varient souvent d'une entreprise à l'autre, mais à **traduire la composition de l'emploi de la branche et ses évolutions** dans le cadre d'un projet de GPEC de branche. Cette analyse permet néanmoins d'estimer les effectifs des principaux métiers dans le périmètre de la branche.

Ainsi, les **métiers de la famille de l'atelier** représentent 51 % des effectifs des entreprises, de la branche, soit environ 36 700 salariés. Dans cet ensemble, les mécaniciens (18 900) et les techniciens (9 600) rassemblent les contingents les plus nombreux. La distinction entre ces deux métiers au niveau de la présentation des effectifs de la branche, constitue un choix délibéré qui nous semble de nature à mettre en évidence une des principales évolutions du secteur, à savoir le déplacement du centre de gravité de l'atelier d'un service de réparation à dominante mécanique et technique vers des prestations plus intégrées ou spécialisées d'un point de vue de la technologie et du périmètre d'intervention (conception, installation,...). De plus, l'enquête par entretiens semi-directifs auprès des entreprises traduit la diffusion de cette distinction dans les entreprises. La famille de l'atelier rassemble également les responsables techniques (4 800) et des conducteurs de véhicules (3 400).

Les **métiers de la vente** rassemblent 22 % des effectifs, soit environ 15 400 salariés. Cette famille ne comprend pas les VRP non salariés. Dans cet ensemble, les technico-commerciaux (9 800) sont les plus nombreux. On dénombre également 3 300 responsables des ventes et 2 300 commerciaux sédentaires dans la famille des métiers de la vente.

Les **métiers du magasin** rassemblent 6 % des effectifs de la branche, soit environ 4 600 salariés. Compte tenu de la taille des structures, la proportion de responsables de magasins est élevée (1 400). On estime à 3 200 les effectifs de magasiniers ou de magasiniers-vendeurs.

Enfin, les **fonctions support** rassemblent 16 % des effectifs, soit environ 11 300 personnes. La complexité des prestations de service proposées (relations clients-fournisseurs,...) et la volonté des entreprises d'intégrer l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur expliquent le poids assez important de ces fonctions.

### Effectifs de la branche SDLM par métier en 2012 et tendances d'évolution

Métier	Effectifs (2012)	Tendance
<b>Atelier</b>		
Mécanicien(ne) / mécanicien(ne) spécialisé(e)	18 900	↘
Technicien(ne)	9 600	↗↗
Responsable technique / chef d'atelier	4 800	→
Chauffeur(se) / livreur(se)	3 400	→
<b>Vente</b>		
Technico-commercial(e)	9 800	↗
Responsable / chef des ventes	3 300	→
Vendeur(euse) sédentaire	2 300	→
<b>Magasin</b>		
Magasinier(ère) et magasinier(ère)-vendeur	3 200	→
Responsable / chef de magasin	1 400	→
<b>Administratif</b>		
Comptable	3 800	↗
Secrétaire, assistant(e)	1 900	↘
Directeur(trice) général(e), DAF,...	700	↘
Autres fonctions support (juridique, RH,...)	4 900	↗
<b>Autres</b>		
Autres métiers, non classés	3 400	
<b>Total</b>	<b>71 600</b>	

Source : traitements Quadrat-études sur données Insee, Enquête Emploi, 2012 et 2011



LES MÉTIERS  
DE LA FAMILLE  
DE L'ATELIER  
REPRÉSENTENT  
51 % DES EFFECTIFS  
DES ENTREPRISES,  
SOIT ENVIRON  
36 700 SALARIÉS



## Les trajectoires de l'emploi traduisent les mutations organisationnelles des entreprises qui accompagnent la structuration de l'activité

L'évolution des modes de fonctionnement du secteur se sont réalisées de façon assez **progressive**. Ces mutations se caractérisent notamment par une progression importante des effectifs chez les spécialistes de la location (principalement dans le matériel de travaux publics, de levage et de manutention) et par un recul significatif des entreprises dont l'activité principale est la réparation de matériel. Cette évolution s'est stabilisée au milieu des années 2000, tout comme la recomposition des emplois selon les familles de métiers qui en a résulté (diminution de la part relative des métiers affectés aux activités de réparation). Pendant cette période, les effectifs des entreprises du périmètre de la branche ont continué à **progresser à un rythme modéré (+1,1 % sur les deux dernières décennies**. Les importantes variations cycliques des principaux débouchés (travaux publics, agriculture,...) ont toutefois entraîné de fortes **irrégularités** dans cette croissance.

La **concentration** des constructeurs de matériels (les 3 premières marques de tracteurs cumulaient la moitié des ventes de véhicules neufs en France en 2010 et un phénomène similaire a pu être constaté dans les autres catégories de matériels) a entraîné une phase de **structuration** des réseaux de distribution. Cette dynamique ne s'est pas limitée à l'accroissement de la taille des entreprises de distribution mais concerne également des éléments moins mesurables comme le renforcement des liens entre les fabricants et leur réseau (échanges de données, formations dédiées, développement de l'outillage spécifique, tentatives de coordination des stratégies commerciales,...) ou encore la mise en place d'une nouvelle donne concurrentielle (moins d'intervenants sur un territoire donné mais un renforcement des exigences du marché). Cette évolution a entraîné un fort mouvement de **professionnalisation** des concessionnaires et des autres intervenants du secteur.

En écho à ces mutations sectorielles, les principales évolutions dans la composition de l'emploi concernent :

- **L'accroissement en nombre et en qualité des techniciens** dans la famille de l'atelier. Cette tendance répond à l'évolution des réseaux de distribution et aux besoins croissants de spécialisation des salariés de l'atelier sur les différentes technologies qui entrent dans les spécifications des matériels.

- La progression des effectifs de **technico-commerciaux** au sein de la fonction vente est la conséquence de l'évolution technologique des matériels distribués et de la diffusion des offres de solutions intégrées (installations spécialisées ou dédiées à un usage particulier, stratégies commerciales personnalisées...).
- L'apparition de **profils plus spécialisés dans les fonctions support** résulte pour partie de la diffusion de nouvelles organisations des structures (le schéma d'une entreprise exerçant sur 4 à 6 sites semble constituer un format type) et aussi de la nécessité pour les entreprises de disposer de compétences plus pointues dans les fonctions transversales (juridiques, gestion et comptabilité, ressources humaines...).



## L'évolution des profils des salariés s'inscrit dans la durée

La structure par âge de la population salariée apparaît équilibrée et quasiment équivalente à celle de l'ensemble de la population active. La répartition des effectifs selon le genre est en revanche extrêmement marquée (l'atelier est quasi-exclusivement occupé par du personnel masculin, les fonctions supports par des femmes).

Enfin, le contenu des métiers, par exemple dans les fonctions supports, diffère selon la taille de l'entreprise. Le degré de polyvalence est traditionnellement élevé dans les petites structures.

Le niveau de formation initiale des salariés en poste présente un décalage significatif avec les attentes déclarées par les employeurs pour leurs recrutements. Ainsi, la proportion de mécaniciens titulaires d'un niveau Bac ou Bac pro est de 22% alors que bon nombre d'employeurs (mais aussi des acteurs de la formation initiale et certains fabricants de matériels) estiment que l'évolution des technologies appelle ce niveau de formation. Un constat similaire porte sur les techniciens et le niveau Bac+2 (30 % des salariés en poste).

Les évolutions des profils des salariés sont lentes et progressives. Elles découlent principalement de la structuration des entreprises de la branche

(hausse de la taille moyenne des unités, développement des réseaux, évolution des relations avec les constructeurs et des procédures d'entretien des matériels...). Cela s'explique aussi par le faible turnover des salariés dans la branche et la stabilité des structures. Ces caractéristiques constituent avec la culture sectorielle des éléments à prendre en compte dans la définition des stratégies de ressources humaines en misant par exemple probablement sur l'évolution des salariés en poste autant que sur l'apport de nouvelles compétences par les flux de recrutement.

Ces évolutions s'inscrivent parfois en décalage avec la culture du secteur : elles peuvent par exemple encourager le développement d'une division du travail difficilement conciliable avec la tradition de la relation personnalisée. En particulier, les différences d'appréhension du métier entre les générations apparaissent relativement fortes.



## 5 Des processus de recrutement très empiriques en environnement contraint

Malgré l'hétérogénéité des acteurs (taille, activités,...), les projets de recrutement se concentrent sur les métiers du cœur d'activité : mécaniciens, techniciens, magasiniers-vendeurs et technico-commerciaux. Les entreprises des différents secteurs d'activité rencontrent globalement les mêmes difficultés, renforcées dans certains cas (segments sans formation dédiée, localisation excentrée,...).

Les difficultés de recrutement sont élevées et générales à la plupart des métiers à l'exception des fonctions support. Les employeurs évoquent plusieurs causes : le manque d'attrait des formations techniques et des métiers, la méconnaissance ou la mauvaise image du secteur et des entreprises, la localisation des sites,...

Au regard de ces contraintes structurelles, le niveau d'exigence des recruteurs apparaît très élevé. Il combine généralement de fortes attentes sur le niveau technique de la formation initiale et/ou une expérience technique significative, avec une bonne connaissance du secteur. De plus, le savoir-être (engagement personnel fort, orientation client,...) est un élément commun et important pour tous les employeurs.

Par ailleurs, les canaux de recrutement utilisés par les entreprises correspondent à des moyens très empiriques (réseau personnel ou professionnel,

sites internet spécialisés, journaux locaux ou gratuits,...).

Les entreprises mènent des actions de communication auprès de cibles de candidats potentiels (collégiens,...) et font souvent un important effort de formation, à travers l'accueil d'apprentis ou sous d'autres formes (tutorats,...). Enfin, elles adoptent parfois des solutions de contournement qui restent isolées (accompagnement renforcé d'un salarié, recours à des cabinets spécialisés,...).



## 6 Les trajectoires de l'emploi dans la branche : une lente recomposition masquée par d'importants effets de cycle

Les effectifs de la branche s'inscrivent sur une tendance de long terme de **progression réduite** (+1,1 % entre 1993 et 2012), ce qui constitue une performance remarquable dans un contexte de conjoncture dégradée sur la plupart des marchés de fourniture de services aux professionnels.

Cette évolution est toutefois marquée par des **fluctuations de forte amplitude** imputables au caractère extrêmement cyclique des marchés servis (forte variabilité des volumes de production et des prix agricoles, fluctuations de la demande dans les travaux publics et la manutention...). Les variations de l'emploi dans la branche apparaissent nettement plus stables que celles de l'activité, les entreprises parviennent donc à amortir les conséquences des fluctuations des marchés dans leur gestion des effectifs. En particulier, le recours à l'intérim dans les entreprises de la branche est très limité, le personnel intérimaire ne représentant qu'environ 2 % des effectifs en équivalents temps-plein.

La croissance des effectifs présente en outre une certaine hétérogénéité selon les activités exercées par les entreprises qui conduit à une **recomposition modérée de la structure de l'emploi** de la branche. Entre 2005 et 2012, l'emploi a ainsi progressé de +2,4 % chez les spécialistes de la location, de +0,7 % chez les spécialistes de la distribution, tandis que les effectifs reculaient de 2,0 % dans les entreprises dont la réparation constitue l'activité principale. Si ces évolutions semblent sans grande conséquence à court terme – elles sont en effet généralement noyées par les effets de conjoncture – elles ont pour conséquence un glissement progressif du centre de gravité de l'activité d'une logique de service de proximité vers un modèle économique reposant davantage sur des logiques partenariales.



## Les perspectives de l'emploi dans la branche : stabilisation des effectifs à moyen terme

La capacité des entreprises du secteur à créer de l'emploi repose principalement sur l'évolution de ses principaux déterminants : la croissance des débouchés, les stratégies de diversification des entreprises, enfin, l'évolution de la composition du tissu économique de la branche (réseaux, concentration,...).

L'examen des **trajectoires des débouchés** souligne que les perspectives offertes par les principaux marchés servis paraissent insuffisantes pour garantir aux entreprises de la branche la poursuite d'une progression significative et durable des effectifs, tant sur le segment du matériel agricole que des équipements de travaux publics. En effet, les immatriculations de véhicules agricoles ne sont plus orientées à la hausse depuis la phase de reprise du milieu des années 1990 tandis que le marché des équipements de travaux publics s'est fortement redéployé vers la location. Certes, la diversité des prestations réalisées par les entreprises leur permet de lisser les fluctuations de la demande (certains segments comme l'entretien-réparation apparaissent plutôt contracycliques) mais cela ne peut conduire à envisager une évolution de ces déterminants de l'emploi plus favorable qu'au cours des dernières années.

Dans leur grande majorité, les entreprises de la branche interviennent sur un large ensemble de prestations (vente, entretien,...) qui font souvent appel à un niveau élevé d'expertise technique. La contrepartie logique de cette étendue des activités prises en charge réside probablement dans le **caractère modéré des velléités de diversification**. Les réponses à l'enquête menée dans le cadre de cet exercice de GPEC indiquent ainsi que 15 % des entreprises procèdent actuellement au développement de nouvelles prestations. Au total, l'engagement des entreprises dans la voie de la diversification concerne essentiellement une structuration de leur offre en solutions intégrées (Full Service, tarification différenciée,...).

Enfin, la **structuration du secteur** ne devrait pas s'accompagner de mouvements importants d'effectifs. En effet, le phénomène semble déjà largement avancé : les principaux intervenants (grandes entreprises, réseaux de distributeurs et de réparateurs,...) disposent déjà d'un maillage suffisant des territoires qu'ils desservent et ont souvent atteint la taille

critique en reprenant des sites de distribution dont l'implantation leur assure une bonne couverture régionale. En outre, les mutations du secteur ne semblent pas de nature à modifier la combinaison productive capital-travail d'une activité qui devrait demeurer fortement intensive en main d'œuvre.

En définitive, l'analyse prospective privilégie un **scénario de stabilité des effectifs** sur le moyen terme à 71 500 salariés en 2018\*. L'évolution des facteurs de changements auraient moins d'impact sur les effectifs que sur les **contenus des métiers**.



## Les besoins de main d'œuvre dans la branche : environ 7 000 entrées annuelles, concentrées sur les métiers stratégiques de la branche

Les besoins de main d'œuvre sont évalués à plus de 6 000 salariés chaque année. Ce résultat est confirmé par l'analyse du turnover des emplois dans la branche et par les déclarations des entreprises à l'enquête menée dans le cadre de ce projet de GPEC.

Ces besoins de main d'œuvre concernent au premier chef les techniciens (2 300 entrées annuelles), les mécaniciens (1 300) et les technico-commerciaux (1 500). Ces trois métiers concentrent près des trois quarts des intentions de recrutement des entreprises de la branche.

Le nombre de départs en retraite est estimé à près de 1 400 départs annuels pour l'ensemble de la branche. Ces départs ne constituent qu'une part minoritaire de l'ensemble des flux sortants de salariés qui répondent également à d'autres motifs (démissions, fins de CDD,...). Au total, la stabilité des effectifs à moyen terme permet d'évaluer le nombre total de sorties à un niveau proche du nombre d'entrées.

\* La prolongation des tendances récentes sur les principaux déterminants de l'emploi de la branche conduirait à un scénario « majorant » dont la traduction en termes d'emploi serait une progression modérée des effectifs à 74 000 emplois en 2018. Ce scénario n'est pas privilégié car les hypothèses qui le sous-tendent apparaissent moins probables. De plus, les conséquences sur l'emploi de l'adoption de ce scénario seraient extrêmement modestes car l'analyse des flux d'emplois montre que l'essentiel des besoins de main d'œuvre provient d'une logique de renouvellement de personnel.

## Les flux d'emploi selon les métiers

Métier	Effectifs (2012)	Flux d'emploi Entrées 2012	Projets de recrutements en 2014	Départs en retraite en 2014	Renouveler les personnels	Attirer les candidat
<b>Atelier</b>						
Mécanicien(ne) / mécanicien(ne) spécialisé(e)	18 900	2 290	1 466	191		⚙️ ⚙️
Technicien(ne)	9 600	1 260	1 856	149		⚙️ ⚙️ ⚙️
Responsable technique / chef d'atelier	4 800	290	478	294	⚙️ ⚙️	
Chauffeur(se) / livreur(se)	3 400	210	327	62		
<b>Vente</b>						
Technico-commercial(e)	9 800	1 490	366	126		⚙️ ⚙️
Responsable / chef des ventes	3 300	200	61	49		
Vendeur(euse) sédentaire	2 300	100	42	3		
<b>Magasin</b>						
Magasinier(ère) et magasinier(ère)-vendeur	3 200	410	510	54	⚙️	⚙️
Responsable / chef de magasin	1 400	80	77	76	⚙️ ⚙️	
<b>Administratif</b>						
Comptable	3 800	230	} 632	} 157	} ⚙️	
Secrétaire, assistant(e)	1 900	110				
Directeur(trice) général(e), DAF,...	700	40				
Autres fonctions support (juridique, RH,...)	4 900	300	268	224		⚙️
<b>Autres</b>						
Autres métiers, non classés	3 400					
<b>Total</b>	<b>71 600</b>	<b>7 010</b>	<b>6 083</b>	<b>1 385</b>	<b>⚙️</b>	<b>⚙️ ⚙️</b>

Source : Quadrat-études, 2014



## L'évolution du contenu des métiers face aux mutations des modes de fonctionnement de la branche

Cette partie décrit comment l'évolution des modes de fonctionnement de la branche (concentration des centres de distribution et d'entretien-réparation, élévation de l'intensité technologique des matériels commercialisés, modifications progressives de l'organisation de la filière,...) contribue à faire évoluer le contenu des métiers. Elle se concentre sur les métiers stratégiques de la branche qui rassemblent 85 % des embauches potentielles.

Les perspectives d'évolution du métier de **mécanicien** apparaissent fortement corrélées à l'intensité des mutations du secteur. En effet, l'adoption de modes de fonctionnement faisant une plus large place à l'orientation client (horaires étendus dans un cadre de prestations de services intégrées...) et, simultanément, l'accroissement significatif de l'intensité technologique des équipements commercialisés contribuent à une élévation substantielle du niveau d'exigence pour ces professionnels tant du point de vue des compétences techniques que des savoir-être (disponibilité, rigueur, motivation, culture sectorielle,...). Comme les salariés occupant ces emplois apparaissent souvent peu qualifiés au regard des attentes des employeurs (le Bac Pro devient par exemple la norme de recrutement), un effort significatif de formation devra probablement être mené pour les mécaniciens en poste afin de leur permettre d'accompagner l'évolution des technologies et des organisations dans les entreprises. Cet effort devra être conduit dans la durée et pourra concerner à la fois des formations sur le cœur de métier (par les constructeurs, mais aussi par d'autres intervenants) et sur des compétences plus transversales (commerciales, servicielles...).

Les **techniciens** constituent certainement le groupe de professionnels amenés à jouer le rôle le plus important dans l'accompagnement de la transformation du secteur. En effet, leur périmètre d'intervention comporte un volet technique souvent pointu (électronique, informatique, robotique, hydraulique,...) et comprend également une forte dimension relationnelle, commerciale ou encore servicielle. Leurs modalités d'intervention font qu'ils apparaissent généralement comme les principaux garants de l'image de l'entreprise, et souvent indirectement de celle du constructeur. Pour ces professionnels, le niveau de diplôme attendu des employeurs est le Bac pro au minimum. Le cumul de

deux diplômes techniques cohérents (par exemple, un CAP puis un Bac pro, ou un Bac Pro puis un BTS) constitue souvent un avantage certain aux employeurs qui portent une attention particulière au nombre d'années total de formation technique reçue par les candidats. Métier fortement prisé par les employeurs, les difficultés de recrutement restent élevées dans un contexte où l'attractivité des formations initiales spécialisées, mais aussi du secteur et des entreprises pose question. Dans ce contexte, l'enjeu essentiel des entreprises de la branche consiste à parvenir à attirer des candidats présentant les qualités nécessaires au développement de leur activité.

Les **technico-commerciaux** ont connu une forte progression de leurs effectifs au cours de la période récente. Cette évolution traduit le déplacement progressif du centre de gravité de l'activité vers davantage de services et de fournitures de solutions intégrées. Les perspectives de recrutement pour ce métier restent extrêmement dynamiques. L'évolution des profils (rajeunissement des personnels, élévation du niveau de diplôme, spécialisation dans un domaine technique ou commercial,...) participe de l'évolution de la fonction. Pourtant, les postes demeurent toutefois difficiles à pourvoir car les attentes des employeurs sont fortes sur les volets à la fois techniques et commerciaux. Comme pour les techniciens, la problématique du *sourcing*\* de candidats se pose de façon aiguë pour les technico-commerciaux.

Les **magasiniers** et les **magasiniers-vendeurs** constituent, avec les responsables de magasin, une famille de métiers spécifique dans cette branche car il n'existe pas de cursus de formation initiale qui conduise précisément aux métiers qui composent cet ensemble. Les salariés en poste sont ainsi souvent d'anciens salariés de l'atelier. L'intégration progressive de nouveaux salariés, parfois diplômés d'un Bac Pro et formés au magasin par l'employeur, tend à faire évoluer le niveau de qualification des magasiniers-vendeurs.

\* Démarche généralement prise en charge par les services de Ressources Humaines ou des prestataires spécialisés visant à identifier des candidats potentiels susceptibles de correspondre aux profils recherchés. Le processus peut concerner des candidats en fin de scolarité, ou bien des salariés en poste, eux-mêmes en interne ou en externe.



Comme tous les métiers rassemblant des compétences techniques et commerciales, les magasiniers-vendeurs sont des postes difficiles à pourvoir, d'autant plus que la fonction devrait continuer à s'enrichir au cours des prochaines années (commercialisation de matériels de plus en plus technologiques, gestion des stocks plus sophistiquée, développement du volet relationnel et commercial,...). C'est probablement sur cette famille de métiers que les processus de formation et de promotion internes prennent tout leur sens.

Enfin, les **fonctions support** vont être amenées à prendre en charge des fonctions plus complexes et les entreprises devront recruter du personnel plus spécialisé (gestion, finances, juridique, informa-

tique, ressources humaines,...). Dans ce contexte, un enjeu consiste à structurer les fonctions supports dans les entreprises de taille suffisante et à considérer ces fonctions comme un levier de compétitivité prioritaire. Comme les promotions internes ne pourront pas répondre à l'ensemble des besoins en compétences nouvelles, les employeurs devront être en mesure de repérer les profils adaptés sur le marché du travail et de répondre aux besoins de formation des salariés en poste.

### Les principaux besoins de formation selon les métiers

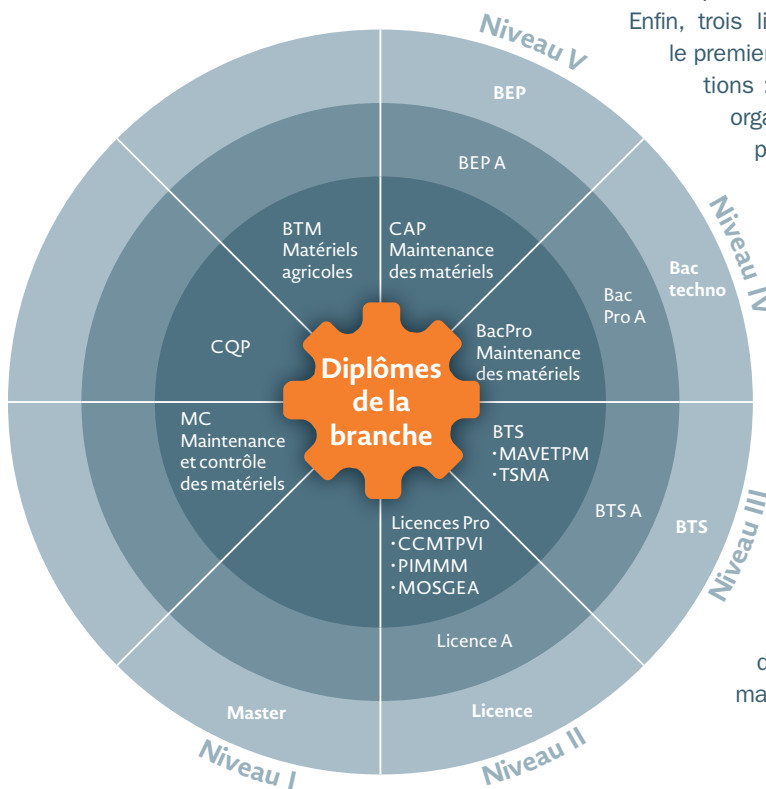
Métier	Tendance	Besoins de formations	
		Compétences techniques	Autres compétences
<b>Atelier</b>			
Mécanicien(ne) / mécanicien(ne) spécialisé(e)	→	Électricité, électronique, hydraulique, mécanique	
Technicien(ne)	↗↗	Électromécanique, hydraulique, mécanique, nouvelles technologies, informatique, matériel (nacelle, chariot)	Anglais technique
Responsable technique / chef d'atelier	→	Électronique, nouvelle technologie, hydraulique	Management des personnes et des générations
Chauffeur(se) / livreur(se)	→	CACES	
<b>Vente</b>			
Technico-commercial(e)	↗↗	Informatique, nouvelles technologies	Organisation et RH, compétences commerciales
Responsable / chef des ventes	→		Anglais, management
Vendeur(euse) sédentaire	→		Techniques de vente, merchandising
<b>Magasin</b>			
Magasinier(ère) et magasinier(ère)-vendeur	→	Informatique	Compétences commerciales et relationnelles
Responsable / chef de magasin	→		Gestion des stocks, compétences commerciales
<b>Administratif</b>			
Comptable	↗	Logiciels de gestion, informatique	Anglais, management, marketing
Secrétaire, assistant(e)	↘		
Directeur(trice) général(e), DAF,...	↘		
Autres fonctions support (juridique, RH...)	↗		

## Agir face aux difficultés de recrutement

Les difficultés de recrutement relèvent en partie de causes profondes et générales (place de l'enseignement technique, attitudes des jeunes générations à l'égard du marché du travail, localisation des entreprises,...). Pourtant, l'impact sur le développement des entreprises doit les conduire à reconsidérer leur approche du marché du travail à l'heure où les grandes entreprises développent le concept de «marque employeur» pour attirer les «talents».

Face à ces difficultés, les entreprises agissent souvent de façon trop isolée et peu visible (solutions empiriques...). La réflexion sur des actions concertées doit être approfondie. En particulier, une réflexion sur les viviers de candidats doit être menée à l'échelle de la branche.

### Les formations initiales selon le niveau de diplôme et la proximité avec les métiers exercés dans la branche



**Niveaux I, II, III IV, V** : Niveaux de diplômes

- Transversaux
- Couverture partielle
- Diplômes recensés par l'ASDM

**CCMTPVI** : Commerce Commercialisation de matériel de travaux publics et de véhicules industriels  
**MOSGEA** : Management des organisations Gestionnaire des entreprises de l'agroéquipement  
**MAVETPM** : Maintenance et Après-vente des Engins de Travaux Publics et de Manutention  
**PIMMM** : Production Industrielle Management en Maintenance des Matériels  
**TSMA** : Techniques et Services en Matériels Agricoles

Source : Éducation Nationale, ASDM

## Des formations dédiées présentes dans toutes les spécialités et sur l'ensemble du territoire

La cartographie de l'appareil de formation initiale présente une dizaine de cursus de formation qui ont vocation à préparer de façon spécifique aux métiers de la branche. L'éventail des formations existantes recouvre l'ensemble des niveaux de formation, du CAP à la licence professionnelle. Par ailleurs, les diplômes ou des options existent pour les trois principales filières présentes dans la branche : la maintenance des matériels agricoles, la maintenance des matériels de travaux publics et de manutention, la maintenance des matériels de parcs et jardins. Ainsi, le premier niveau de formation (niveau V) est le CAP Maintenance des matériels qui propose une option pour chacun des trois types de matériels. Au niveau IV, un Bac Pro en maintenance des matériels propose également les trois options. Au niveau III, le BTS Techniques et Services en Matériels Agricoles (TSMA) et le BTS en Maintenance et Après-vente des Engins de Travaux Publics et de Manutention (MAVETPM) constituent les deux cursus spécialisés sur les métiers de la branche.

Enfin, trois licences professionnelles complètent le premier cercle de la cartographie des formations : la licence pro en Management des organisations Gestionnaire des entreprises de l'agroéquipement (MOSGEA), et les licences pro en Commerce Commercialisation de matériel de travaux publics et de véhicules industriels (CCMTPVI) et en Production Industrielle Management en Maintenance des Matériels (PIMMM). À l'exception de la maintenance des matériels de parcs et jardins pour laquelle on note l'absence de BTS et de licence professionnelle, les filières de formation initiale apparaissent complètes pour la maintenance des matériels agricoles et la maintenance des matériels de travaux publics et de manutention.

## Le maillage des diplômes relativement bien assuré sur tout le territoire

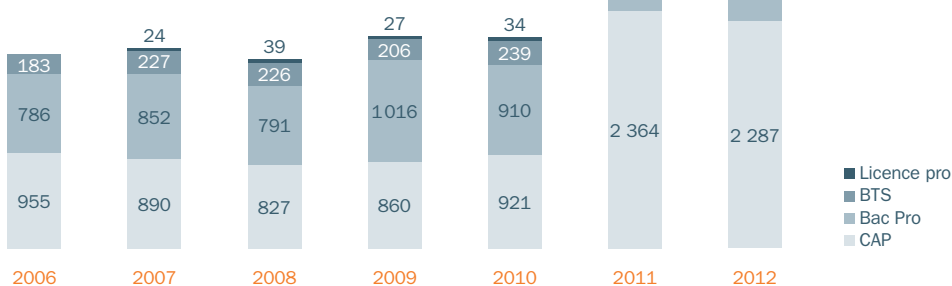
La couverture territoriale par l'appareil de formation au niveau régional apparaît relativement complète dans chacune des principales filières de formation, au moins jusqu'au niveau Bac. La répartition des effectifs des formations de maintenance des matériels agricoles présente une légère concentration vers l'Ouest du territoire, de façon assez cohérente de la répartition géographique des zones de production agricole.

L'implantation principalement rurale de la grande majorité des établissements de formation initiale est toutefois moins adaptée aux besoins du secteur du matériel de travaux publics et de manutention.

L'offre de diplômes de branche et de chambre des métiers est assez variée, mais les effectifs restent peu nombreux. Ainsi, les effectifs de chacun des deux cursus, Mention Complémentaire et BTM, se résument à une quarantaine de sortants en 2012. Parmi les 9 CQP portés par la branche et ses partenaires sur les trois spécialités, 6 ont formé des jeunes en 2012 (pour rarement plus d'une dizaine de candidats par formation).

L'offre de formation initiale adressée aux entreprises du secteur ne se limite pas aux formations recensées dans le premier cercle. Ainsi, des cursus de formation initiale dans des domaines connexes (BTSA génie des entreprises agricoles...), ou plus généraux, complètent le tableau des formations susceptibles de conduire les étudiants aux métiers exercés dans les entreprises de la branche.

### Évolution des effectifs de diplômés dans les filières de formation initiale conduisant aux métiers de la branche



Source : Céreq, base Reflet, 2014

## Les effectifs formés en progression dans les trois filières de la branche

L'ASDM, l'Association des Syndicats de la Distribution et de la Maintenance des matériels, recense le nombre de jeunes en formation à partir d'une enquête annuelle auprès des établissements de formation. La dernière vague de cette enquête recense 9 214 jeunes en formation dans la filière à la rentrée 2013.

Le Céreq recense les effectifs diplômés chaque année scolaire dans l'ensemble des filières de formation à partir des données fournies par le ministère de l'Éducation nationale. Sur la base des dernières données disponibles, le nombre de diplômés des formations spécifiques s'établit à environ 4 500 en 2012, après 3 900 en 2011.

La progression des effectifs formés concerne principalement les formations de niveaux Bac et post-Bac. En particulier, les effectifs de Bac Pro et de BTS augmentent dans l'ensemble des spécialités et l'on constate également une nette progression des contingents d'étudiants dans les trois licences professionnelles spécifiques à la branche, même si ces derniers cursus admettent des effectifs modestes car elles sont de création récente (respectivement 2005, 2006 et 2011).

Dans cet ensemble, l'augmentation du nombre de diplômés du CAP apparaît toutefois passablement artificielle. En effet, la suppression du BEP Maintenance des véhicules et des matériels coïncide avec un mouvement à la hausse dans les autres diplômes, même si la corrélation ne peut être établie car, d'une part, les cohortes d'étudiants sont différentes et d'autre part, le BEP intégrait un éventail de spécialités plus large.

14

## L'apprentissage jugé nécessaire à la formation pour les métiers de l'atelier ; mais les professionnels émettent davantage de réserves sur la performance du dispositif

L'apprentissage est largement ancré dans la culture de la branche et la plupart des employeurs estiment que le dispositif est nécessaire à l'intégration dans les entreprises. En 2012, 33 % des jeunes du périmètre préparaient leur diplôme en apprentissage et la formule concerne principalement les métiers de l'atelier.

Toutefois, les employeurs se déclarent de moins en moins satisfaits : 32 % déclarent que la formation des apprentis est inadaptée aux besoins de l'entreprise du fait notamment des contraintes réglementaires sur leur périmètre d'intervention, 70 % jugent que les apprentis sont insuffisamment motivés. Ces éléments plaident pour un approfondissement de la réflexion sur les conditions de mise en œuvre du dispositif dans les entreprises du secteur.

15 

## L'insertion professionnelle dépend fortement du niveau de diplôme

Le niveau de diplôme des salariés exerçant dans la branche tend à s'élever, même si le mouvement peut apparaître assez lent. Parallèlement, le niveau de technicité attendu pour les métiers de l'atelier augmente et plaide pour un allongement des cursus de formation. Ce décalage croissant, que l'on constate dans la plupart des activités économiques qui sont soumises à des évolutions technologiques et organisationnelles significatives, est souligné par les performances des formations en termes d'insertion sur le marché du travail.

Ainsi, si l'insertion des titulaires d'un CAP est très difficile, l'embauche est presque automatique à partir du BTS. Les résultats de l'enquête menée auprès des entreprises dans le cadre de ce projet indiquent en outre que, pour 34 % des entreprises, des diplômes élevés de type BTS ou Licence Pro deviennent indispensables pour pouvoir exercer.

Face à ce décalage, la proportion d'élèves continuant leurs études à la suite d'un premier diplôme apparaît modeste, selon les chefs d'établissements rencontrés, seuls un quart des diplômés d'un CAP poursuivraient leurs études vers un Bac Pro tandis qu'environ 40 % s'orienteraient vers d'autres filières. La poursuite des bacheliers professionnels de l'option maintenance des matériels agricoles vers le BTS serait sensiblement plus fréquente.

Il semble admis par les recruteurs et les organismes de formation que cette déperdition significative serait due à l'amplitude des écarts de niveau entre le CAP et le Bac Pro d'une part, le Bac Pro et le BTS, d'autre part.

16

## Les retours des recruteurs sur les cursus de formation initiale

Les BTS et les Licences Pro sont très appréciés des employeurs. Selon leurs déclarations, ces formations apportent des compétences logiques et humaines qui complètent les connaissances techniques d'un Bac Pro. Pour les employeurs, l'enchaînement Bac Pro – BTS est la formule optimale pour les métiers techniques. Dans ces cursus, les étudiants pensent parfois être formés pour des fonctions d'encadrant, ce qui peut parfois entraîner un décalage entre le candidat et l'employeur quant au périmètre de la mission confiée. Enfin, la faiblesse des effectifs des licences nuit à leur visibilité.

Les Bac Pro répondent également plutôt correctement aux attentes des recruteurs potentiels. Les élèves sont motivés, le contenu des cours est adapté aux besoins des entreprises malgré un problème d'actualisation technologique et un temps jugé trop faible consacré aux enseignements techniques.

Les titulaires du CAP sont en revanche jugés d'un niveau technique trop faible, le contenu de leur formation ne couvrirait que 15 à 20 % des tâches réalisées dans l'atelier. Les élèves sont en outre considérés comme immatures et souvent peu motivés, ce qui provient souvent d'un choix d'orientation réalisé par défaut.

De façon générale, les employeurs relèvent des lacunes en électricité, en électronique ainsi qu'en anglais. Pour les métiers de la vente, les compétences relationnelles et commerciales doivent également être renforcées.

Les diplômés de branche et de chambre sont appréciés, mais souffrent d'un manque de visibilité. Ils contribuent à un gain de maturité et de technique notable. Toutefois, l'élévation du niveau attendu de qualification des candidats pourrait réduire l'appétence des employeurs pour la mention complémentaire et le BTM. Enfin, les entreprises considèrent que les CQP apportent des compétences techniques sur des sujets précis, et sont donc valorisés par les recruteurs opérant dans des domaines ciblés ou spécialisés.

17

## Plus de 2 000 jeunes diplômés devraient être embauchés chaque année

L'analyse prospective des perspectives de recrutement dans le périmètre de la branche conduit à une projection des besoins de main d'œuvre. Les besoins des entreprises sont estimés à 3 210 recrutements annuels dans le secteur de la maintenance de matériel agricole (dont environ un tiers dans la maintenance de matériel de parc et jardins), à 3 130 dans le matériel de travaux publics et de manutention. Au total, en incluant les activités qui n'ont pas pu être classées dans ces deux activités, le total des embauches annuelles s'établit, conformément à l'estimation du taux d'entrée dans la branche, à environ 7 000 unités. En se basant sur la structure par âge des embauches des dernières années, 30 % de ces embauches concerneraient des débutants soit un besoin d'environ 2 000 jeunes par an. En termes de métiers, les recrutements de jeunes de moins de 26 ans porteraient massivement sur des profils de mécaniciens (62 % des embauches), de magasiniers (57 %) et de commerciaux (38 %).

L'examen des écarts entre les profils des candidats et les besoins des entreprises a été réalisé en rapprochant la structure par diplômes des recrutements effectués dans les entreprises (estimée à partir des réponses à l'enquête menée dans le cadre de cette étude) avec la composition des diplômés. Cet examen comparatif souligne un décalage important entre les flux de diplômés (une forte proportion de CAP) et les besoins de recrutement des entreprises (une part importante de BTS). Un certain équilibre quantitatif semble davantage prévaloir entre les besoins des employeurs et les effectifs des cohortes formées pour les bac professionnels.

Au regard du caractère prééminent de ce décalage sur la structure des diplômes, les tensions régionales apparaissent modérées. Toutefois, si les établissements de formation initiale assurent un bon maillage du territoire, quelques tensions subsistent : dans l'Ouest pour le secteur du machinisme agricole, en Île-de-France dans la filière des travaux publics et de la manutention.

18

## Un engagement dans la formation continue fortement imprégnée par la culture technique

Les entreprises considèrent majoritairement la formation continue comme une composante indispensable de l'adaptation des compétences des salariés aux évolutions des conditions d'exercice des métiers de la branche (technologiques, réglementaires, environnementales,...).

En 2012, environ 25 800 actions de formation ont été menées dans la branche, ce qui correspond à un taux d'accès à la formation de 35 %, conforme à ce que l'on peut constater dans des secteurs d'intensité technologique comparable. En 2012, 10 800 actions de formation ont été menées par des entreprises de la maintenance de matériel agricole ou de parcs et jardins, 14 400 de la filière de la maintenance de matériel de travaux publics et de manutention. De façon traditionnelle, les seniors, les femmes, les ouvriers et les professions intermédiaires ont un accès plus restreint à la formation continue.

L'évolution technologique rapide des équipements rend nécessaires des remises à niveau fréquentes. Aussi, près de la moitié des formations réalisées dans le secteur de la maintenance de matériel agricole et de parcs et jardins sont à composante technique ou technologique. Une fraction significative de la mise à niveau des compétences techniques est réalisée grâce aux formations délivrées par les constructeurs. Pour 7 employeurs sur 10, ces formations constructeurs sont de bonne qualité, mais 4 sur 10 estiment qu'elles prennent trop de temps. Le poids important de ces formations constructeurs souligne l'importance des relations de filière sur le développement de la compétitivité des différents intervenants.



## Les axes de déploiement d'actions pour le développement de l'emploi et des compétences

Les propositions d'actions portent sur trois volets : celles axées principalement sur la formation initiale, ensuite sur la formation continue, enfin, un troisième temps est consacré aux actions qui concernent directement les stratégies de gestion de ressources humaines et la politique de recrutement des entreprises.

### > Au regard de la formation initiale

Les principaux axes d'actions portant sur la formation initiale peuvent être résumés dans les points suivants :

- **Encourager l'élévation du niveau de formation initiale** : limiter la proportion de jeunes sortant diplômés d'un seul CAP sans poursuite d'études, contribuer à améliorer la coordination des programmes entre les niveaux de formation afin de faciliter la poursuite d'études...
- **Adapter le contenu des formations existantes** en fonction des retours des entreprises (électricité, anglais technique,...), favoriser et encourager les partenariats écoles-entreprises (participations aux enseignements, offres de stages, mise à disposition de matériel ou d'équipements...
- **Promouvoir la filière de formation** : améliorer la visibilité des diplômes complémentaires et encourager leur fréquentation par des actifs expérimentés, favoriser la concentration des diplômes au sein des mêmes établissements, améliorer la visibilité des filières en concentrant les actions de communication sur quelques pôles moteurs...
- **Revisiter l'apprentissage** : ajuster le système d'apprentissage vers les diplômes de niveau supérieur, systématiser l'apprentissage en Bac Pro, accompagner les entreprises pour améliorer la qualité du tutorat...

### > Au regard de la formation continue

Dans un environnement pressé par la réforme de la formation professionnelle, les axes d'actions ayant trait à la formation continue peuvent être synthétisés à partir des éléments suivants :

- **Accompagner la réforme de la formation professionnelle** : favoriser les formations certifiantes ou diplômantes, monter des programmes formalisés destinés à des publics éloignés de l'emploi ou en reconversion éligibles aux financements transverses,
- **Garantir l'actualisation des compétences en maîtrisant les budgets** : encourager le maintien de l'effort de formation consacré à la mise à jour des compétences techniques, mettre en place un programme d'optimisation des dépenses de formation, réorganisation des sessions de formation (interentreprises, moyens techniques, sessions clés en main à prix négociés,...) pour obtenir des conditions opérationnelles plus favorables, définir les domaines d'application du e-learning...
- **Poursuivre la diffusion des formations transversales et/ou non techniques** et veiller à ce que les entreprises conservent des budgets pour accompagner les projets de mobilité interne horizontale (changement de fonctions...) et verticale (promotions...).

### > À l'égard des stratégies de gestion des ressources humaines et des politiques de recrutement

Si l'engagement de la branche professionnelle dans l'orientation de la politique de formation (initiale et continue) est essentiel, c'est bien au niveau des entreprises que s'exercent les stratégies d'emploi susceptibles de faire évoluer les modes de fonctionnement du secteur. Dans ce contexte, les mesures d'accompagnement du développement de véritables stratégies de ressources humaines sont les suivantes :

- **Recourir à des moyens de recrutement moins empiriques et élargir le *sourcing* des candidats :** qualité de la présence sur internet en orientant les contenus vers les candidats, développer les partenariats avec les écoles pour donner une meilleure visibilité au secteur et systématiser les processus de recrutement, expérimenter le recours à des spécialistes du recrutement...
- **Inciter à la mise en place de parcours d'intégration dans les entreprises :** parce que l'intégration ne se limite pas au recrutement, la formalisation de parcours d'intégration pourrait être soutenue (outillage RH...) tant à destination des jeunes recrues que des nouveaux salariés arrivant d'autres secteurs.
- **Définir des plans de formation et favoriser la mobilité interne :** dans cette filière où le turnover est faible, la fidélisation des collaborateurs est un angle pertinent de renforcement des compétences. Un moyen de fidéliser les employés est de définir des plans de carrière précis, formalisés lors d'un processus d'entretiens et d'encourager la mobilité interne. Ces conclusions peuvent également servir de base à l'élaboration du programme de formations du salarié nécessaires pour réaliser la mobilité (passerelles...).
- **Outils des entreprises pour la gestion des ressources humaines :** pour assurer la diffusion de ces pratiques au sein des entreprises, la branche pourrait contribuer à mettre à disposition des employeurs une documentation orientée « outils » sur les dispositifs de ressources humaines (guides d'entretien-type, documents de suivi du plan de formation, parcours d'intégration, passerelles métiers,...).



Observatoire des Métiers de la distribution, de la location et de la maintenance des matériels  
**agricoles**, de **travaux publics**, de **manutention** et de **parcs et jardins** - SDLM