Synthèse

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

Janvier 2023

Cellule Economique de Bretagne

vëia

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

Les départs des entreprises

62 660 salariés
employés en 2021

6 150 intérimaires
employés en 2021

10 610 recrutements
réalisés en 2021

10 606 départs
enregistrés en 2020

17 % de turn-over
enregistré en 2021

En 2020, près d'un sixième de l'effectif salarié ont quitté leur entreprise dans le secteur du Bâtiment en Bretagne. Du point de vue des entrants (personnes en emploi, demandeurs d'emploi et personnes en reconversion professionnelle), le management et les conditions de travail sont essentiels pour leur fidélisation.

Ce sont les premières raisons de leurs départs, mais également leurs plus grandes attentes envers leurs employeurs, devant la rémunération et l'évolution (page 3). Si les entreprises ont déjà mis en place de nombreuses mesures permettant de fidéliser, certaines restent plus difficiles à mettre en place, ou non plébiscités (page 4)

Les raisons des départs

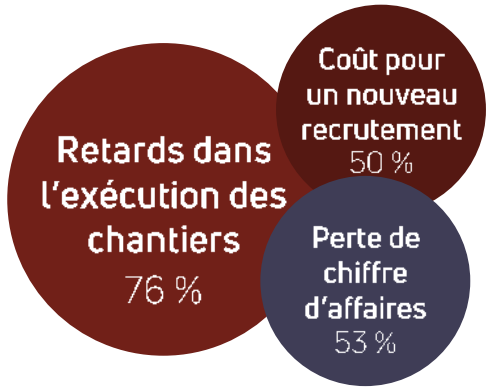
Déclarées aux entreprises par les sortants

- Pour changer de secteur d'activité — 2
- Pour une rémunération plus attractive — 1
- Pour créer son entreprise — 3

Déclarées par les salariés entrants

- 1 À cause du management
- 3 Pour changer de secteur d'activité
- 2 À cause des conditions de travail

Les principales conséquences des départs pour les entreprises



veia

Fidélisation des salariés du secteur du Bâtiment en Bretagne
Cellule Economique de Bretagne - Janvier 2023

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

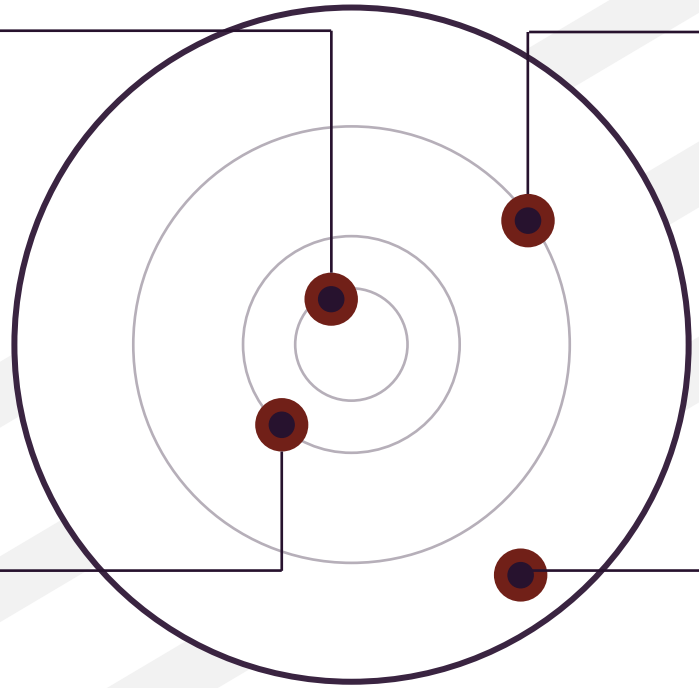
Les attentes des entrants sur les mesures de fidélisation

1. De bonnes conditions de travail

- **Un climat bienveillant** (92 % des répondants)
- **L'aménagement des rythmes de travail** (90 % des répondants)
- **Un environnement de travail agréable** (78 % des répondants)

2. La rémunération et les avantages connexes

- **Un salaire à la hauteur des attentes et des compétences** (77 % des répondants)
- **L'augmentation régulière du salaire** (64 % des répondants)
- **La mise en place de contrats d'intéressement et/ou primes exceptionnelles** (56 % des répondants)



3. Un management bienveillant

- **La personnalité du chef d'équipe/encadrant** (83 % des répondants)
- **Une entreprise partageant les valeurs du salarié** (76 % des répondants)
- **Faire des retours sur le travail** (71 % des répondants)

4. La possibilité d'évoluer sur son poste

- **La possibilité de progresser sur son poste** (79 % des répondants)
- **Proposer des missions en fonction des attentes et des compétences** (73 % des répondants)
- **La possibilité de progresser au sein de l'entreprise** (63 % des répondants)

LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT ET LES OUTILS DE FIDÉLISATION

Les outils de fidélisation

Regard des entreprises concernant les outils en termes de bien-être

1. Ambiance au travail

	Vision	Mis en place	Difficultés
Instaurer un climat bienveillant			
Mise en place de temps formalisés pour permettre des retours de l'encadrant			

2. Conditions de travail

	Vision	Mis en place	Difficultés
Mise en place d'horaires différenciés en fonction des salariés			
Mise en place de semaines de 4 jours			

3. Santé/sécurité

	Vision	Mis en place	Difficultés
Mise en place de formations concernant la santé et la sécurité des salariés			
Réflexions sur les innovations pour améliorer les conditions de travail			
Actions sur la qualité des EPI des salariés			
Réflexions sur la qualité du matériel des salariés			

4. Organisations du travail

	Vision	Mis en place	Difficultés
Réflexion sur l'organisation des chantiers			
Attention portée à la propreté des locaux (en entreprise et sur les chantiers)			

5. Mobilité

	Vision	Mis en place	Difficultés
Remboursement à 100 % des titres de transport			
Mise en place de prêt de véhicules aux salariés			
Proposition d'un dispositif de covoiturage pour les salariés			
Mise en place de navettes pour la mobilité des salariés sur les chantiers			

6. Accès au logement

	Vision	Mis en place	Difficultés
Aide dans la recherche de logements			
Mise à disposition de logements pour les salariés			

veia

LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT ET LES OUTILS DE FIDÉLISATION

Les outils de fidélisation

Regard des entreprises concernant les outils de rémunération

1. Actions sur les salaires

	Vision	Mis en place	Difficultés
Salaire renégocié en fonction de la tension du marché de l'emploi sur le territoire			
Augmentation régulière des salaires au-delà des minimas de la branche			
Augmentation des salaires en fonction des résultats de l'entreprise			

2. Avantages liés à l'activité

	Vision	Mis en place	Difficultés
Mise en place d'accords d'intéressement			
Distribution de primes exceptionnelles			

3. Avantages en nature

	Vision	Mis en place	Difficultés
Distribution de titres restaurants			
Distribution de chèques cadeaux			
Distribution de dons matériels			
Distribution d'aides (CESU, places en crèche...)			
Mise en place d'un Comité d'Entreprise			

LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT ET LES OUTILS DE FIDÉLISATION

Les outils de fidélisation

Regard des entreprises concernant les outils de management

1. Formaliser des moments d'échange

	Vision	Mis en place	Difficultés
Formaliser un process d'intégration du salarié à son arrivée dans l'entreprise			
Formaliser les entretiens professionnels (évolution, formations...)			
Mettre en place des temps d'échanges individualisés			

2. Management des équipes

	Vision	Mis en place	Difficultés
Mettre en place des référents au sein des équipes			
Former les chefs d'équipes sur leurs responsabilités en tant qu'encadrants			

3. Partager la vision stratégique

	Vision	Mis en place	Difficultés
Communiquer les objectifs de développement d'activité aux salariés			
Partager la stratégie de développement de l'entreprise avec les salariés			

4. Coconstruire les parcours

	Vision	Mis en place	Difficultés
Mettre en place une répartition du travail co-construite avec les salariés			
Prendre des décisions en fonction de valeurs et d'indicateurs partagés avec les salariés			

5. Individualiser les parcours

	Vision	Mis en place	Difficultés
Fixer des objectifs individuels réalistes et partagés avec les salariés			
Laisser de l'autonomie aux salariés dans la réalisation de leurs missions			
Mettre en place des retours aux salariés sur leur travail à chaque fin de tâche ou chantier			

veia

LES ENTREPRISES DU BÂTIMENT ET LES OUTILS DE FIDÉLISATION

Les outils de fidélisation

Regard des entreprises concernant les outils en termes d'évolution

	Vision	Mis en place	Difficultés
Adaptation des missions en fonction des attentes et compétences du salarié			
Possibilité de progresser sur son poste			
Partager la grille d'évolution des classifications avec les salariés			
Proposition de formations non obligatoires			

Vision	Mis en place	Difficultés
Négative	Non	Oui
Positive	Oui	Aucune

Afin de mieux interpréter les retours des entreprises concernant les différents outils de fidélisation mis en place, une catégorisation a été réalisée. (cf ci-dessus et page suivante).

Pour chaque outil proposé, il est indiqué :

- Si les entreprises ont une **vision** positive de cet outil : c'est le cas si plus de 50 % des entreprises ont indiqué l'avoir mis en place, pouvoir le mettre en place ou avoir des difficultés à le mettre en place.
- Si cet outil est majoritairement **mis en place** par les entreprises : c'est le cas si plus de 50 % des entreprises ont indiqué l'avoir mis en place.
- Si les entreprises ont des **difficultés** à mettre en place cet outil : c'est le cas si la part des entreprises indiquant des difficultés à mettre en place l'outil est supérieure à celle pouvant le faire.

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

Portraits de salariés

Parmi l'ensemble des entrants interrogés (personnes en emploi, en reconversion professionnelle ou demandeurs d'emploi), trois grandes catégories ont pu être identifiées à partir des raisons de leur épanouissement au travail :

Le salarié rationnel

Entrant dont l'épanouissement est en majorité porté sur la rémunération et les conditions de travail

Le salarié travailleur

Entrant dont l'épanouissement est en majorité porté sur le poste et l'évolution

Le salarié engagé

Entrant dont l'épanouissement est en majorité porté sur les valeurs qu'il partage avec leur entreprise et le développement de celle-ci

Les outils de fidélisation ont ensuite été analysés pour chacun de ces profils, en termes de management, de rémunération, de bien-être au travail et d'évolution, par ordre d'importance. Puis, pour chacune des catégories, les trois outils les plus plébiscités ont été indiqués.

Pour chaque catégorie, sont indiqués les leviers répondant le mieux aux besoins des différentes catégories de salariés, ainsi que la réponse des entreprises interrogées, en termes de mise en place de l'outil actuel.

Le salarié rationnel

Principales raisons de l'épanouissement :

- \+ Les conditions de travail (horaires, distance domicile-travail...)
- La rémunération
- L'ambiance au travail
- Le poste (tâches, objectifs...)
- Les valeurs partagées avec mon entreprise
- L'évolution (missions, poste, statut...)
- \- La possibilité de participer au développement de mon entreprise

Mis en place : Non / Oui

Attentes

1. De bonnes conditions de travail

1. L'aménagement des rythmes de travail (adaptabilité des horaires, semaine de quatre jours...)
2. Un climat bienveillant (moments conviviaux, activité de partage, attention portée au respect entre salariés...)
3. Un environnement de travail agréable (prêt de véhicule, propreté des locaux, qualité du matériel...)

2. La rémunération et les avantages connexes

1. Un salaire à la hauteur de mes attentes et de mes compétences
2. L'augmentation régulière de mon salaire
3. La distribution d'avantages en nature (titres restaurant, chèques cadeaux, dons matériels, places en crèches...)

3. Un management bienveillant

1. La personnalité de mon chef d'équipe/encadrant
2. Que mon entreprise partage mes valeurs
3. Avoir connaissance des objectifs et du développement de mon entreprise

4. La possibilité d'évoluer sur son poste

1. Que l'on me propose des missions en fonction de mes attentes et de mes compétences

Leviers pour les entreprises

Mise en place d'horaires différenciés	Non	Augmentation régulière des salaires au-delà des minimas de la branche	Oui
Mise en place de semaines de 4 jours	Non	Salaire renégocié en fonction de la tension du marché de l'emploi sur le territoire	Non
Instaurer un climat bienveillant	Oui	Augmentation des salaires en fonction des résultats de l'entreprise	Non
Attention portée à la propreté des locaux	Oui	Distribution de titres restaurants	Non
Mise en place de navettes	Non	Distribution de chèques cadeaux	Non
Prêt de véhicules aux salariés	Non	Distribution de chèques cadeaux	Non
Proposition d'un dispositif de covoiturage	Non	Distribution d'aides (CESU, places en crèche...)	Non
Remboursement à 100 % des titres de transport	Non		
Actions sur la qualité des EPI des salariés	Oui		
Réflexions sur la qualité du matériel des salariés	Oui		

Mettre en place des référents au sein des équipes	Non	Adaptation des missions en fonction des attentes et compétences du salarié	Oui
Former les chefs d'équipes sur leurs responsabilités en tant qu'encadrant	Non		
Prendre des décisions en fonction de valeurs et d'indicateurs partagés avec les salariés	Non		
Communiquer les objectifs de développement d'activité aux salariés	Non		
Partager la stratégie de développement de l'entreprise avec les salariés	Non		

Fidélisation des salariés du secteur du Bâtiment en Bretagne
Cellule Economique de Bretagne - Janvier 2023

Le salarié travailleur

Principales raisons de l'épanouissement :

- \+ Le poste (tâches, objectifs...)
- L'ambiance au travail
- La possibilité de participer au développement de mon entreprise
- L'évolution (missions, poste, statut...)
- La rémunération
- Les conditions de travail (horaires, distance domicile-travail...)
- \- Les valeurs partagées avec mon entreprise

Mis en place : Non / Oui

Attentes

1. La possibilité d'évoluer sur son poste

1. Avoir la possibilité de progresser sur mon poste (autonomie, nouvelles missions, nouvelles responsabilités, tutorat...)
2. Connaitre les évolutions de carrière possibles au sein de l'entreprise (poste, classification, salaire...)
3. Que l'on me propose des missions en fonction de mes attentes et de mes compétences

2. Un management bienveillant

1. La personnalité de mon chef d'équipe/encadrant
2. Avoir connaissance des objectifs et du développement de mon entreprise
2. Avoir des objectifs individuels réalistes

3. La rémunération et les avantages connexes

1. L'augmentation régulière de mon salaire
2. La mise en place de contrats d'intéressement et/ou de primes exceptionnelles
3. Un salaire à la hauteur de mes attentes et de mes compétences

4. De bonnes conditions de travail

1. Un climat bienveillant (moments conviviaux, activité de partage, attention portée au respect entre salariés...)
2. L'aménagement des rythmes de travail (adaptabilité des horaires, semaine de quatre jours...)
2. Un environnement de travail agréable (prêt de véhicule, propreté des locaux, qualité du matériel...)

Leviers pour les entreprises

Possibilité de progresser sur son poste	Mettre en place des référents au sein des équipes	Augmentation régulière des salaires au-delà des minimas de la branche	Instaurer un climat bienveillant
Partager la grille d'évolution des classifications avec les salariés	Former les chefs d'équipes sur leurs responsabilités en tant qu'encadrant	Salaire renégocié en fonction de la tension du marché de l'emploi sur le territoire	Mise en place d'horaires différenciés
Adaptation des missions en fonction des attentes et compétences du salarié	Communiquer les objectifs de développement d'activité aux salariés	Augmentation des salaires en fonction des résultats de l'entreprise	Mise en place de semaines de 4 jours
Proposition de formations non obligatoires	Partager la stratégie de développement de l'entreprise avec les salariés	Distribution de primes exceptionnelles	Attention portée à la propreté des locaux
	Mettre en place une répartition du travail co-construite avec les salariés	Mise en place d'accords d'intéressement	Mise en place de navettes
	Fixer des objectifs individuels réalistes et partagés avec les salariés		Prêt de véhicules aux salariés
	Formaliser les entretiens professionnels		Proposition d'un dispositif de covoiturage
			Remboursement à 100 % des titres de transport
			Actions sur la qualité des EPI des salariés
			Réflexions sur la qualité du matériel des salariés

veia
Fidélisation des salariés du secteur du Bâtiment en Bretagne
Cellule Economique de Bretagne - Janvier 2023

Le salarié engagé

Principales raisons de l'épanouissement :

- L'ambiance au travail
- Les valeurs partagées avec mon entreprise
- La possibilité de participer au développement de mon entreprise
- Les conditions de travail (horaires, distance domicile-travail...)
- Le poste (tâches, objectifs...)
- La rémunération
- L'évolution (missions, poste, statut...)

Mis en place : Non / Oui

Attentes

1. De bonnes conditions de travail

1. Un climat bienveillant (moments conviviaux, activité de partage, attention portée au respect entre salariés...)
2. L'aménagement des rythmes de travail (adaptabilité des horaires, semaine de quatre jours...)
3. Un environnement de travail agréable (prêt de véhicule, propreté des locaux, qualité du matériel...)

2. La rémunération et les avantages connexes

1. Un salaire à la hauteur de mes attentes et de mes compétences
2. L'augmentation régulière de mon salaire
3. La mise en place de contrats d'intéressement et/ou de primes exceptionnelles

3. Un management bienveillant

1. Que mon entreprise partage mes valeurs
2. La personnalité de mon chef d'équipe/encadrant
3. Que l'on me fasse des retours sur mon travail

4. La possibilité d'évoluer sur son poste

1. Que l'on me propose des missions en fonction de mes attentes et de mes compétences
2. Avoir la possibilité de progresser sur mon poste (autonomie, nouvelles missions, nouvelles responsabilités, tutorat...)

Leviers pour les entreprises

Instaurer un climat bienveillant	Augmentation régulière des salaires au-delà des minimas de la branche	Prendre des décisions en fonction de valeurs et d'indicateurs partagés avec les salariés	Adaptation des missions en fonction des attentes et compétences du salarié
Mise en place d'horaires différenciés	Salaire renégocié en fonction de la tension du marché de l'emploi sur le territoire	Communiquer les objectifs de développement d'activité aux salariés	Proposition de formations non obligatoires
Mise en place de semaines de 4 jours	Augmentation des salaires en fonction des résultats de l'entreprise	Mettre en place des référents au sein des équipes	Possibilité de progresser sur son poste
Attention portée à la propreté des locaux	Distribution de primes exceptionnelles	Former les chefs d'équipes sur leurs responsabilités en tant qu'encadrant	Partager la grille d'évolution des classifications avec les salariés
Mise en place de navettes	Mise en place d'accords d'intéressement	Formaliser les entretiens professionnels (évolution, formations...)	
Prêt de véhicules aux salariés		Mettre en place des retours aux salariés sur leur travail à chaque fin de tâche ou chantier	
Proposition d'un dispositif de covoiturage			
Remboursement à 100 % des titres de transport			
Actions sur la qualité des EPI des salariés			
Réflexions sur la qualité du matériel des salariés			

Fidélisation des salariés du secteur du Bâtiment en Bretagne

Cellule Economique de Bretagne - Janvier 2023

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

Conclusion

Malgré la crise sanitaire liée à la COVID-19, l'effectif salarié du secteur du Bâtiment a continué d'augmenter en 2021. Cependant, alors qu'il était en hausse depuis 2016, le nombre de recrutements au sein des entreprises du bâtiment baisse au cours de cette année, pour retrouver le niveau de 2019, avant la crise sanitaire, et, si le CDI reste le contrat privilégié lors des recrutements, il perd de l'importance depuis 2020. A l'inverse, le nombre de départs enregistrés au sein des entreprises ne cesse d'augmenter jusqu'en 2020. Et, même si le turn-over reste sensiblement stable au sein des entreprises du secteur, en 2021, pour la première fois depuis 6 ans, le nombre de recrutement ne permet pas de combler les départs enregistrés en 2020.

Ces départs entraînent pour les entreprises des risques en termes d'activité, et en priorité des retards dans l'exécution de leurs chantiers. Les entreprises doivent, pour fidéliser leurs salariés, actionner différents leviers, en fonction des salariés, mais aussi de leur maturité sur leur poste.

Pour les entrants (personnes en emploi, en reconversion professionnelle ou demandeurs d'emploi), l'ambiance au travail est l'élément le plus important de leur épanouissement professionnel, devant leur poste, leur rémunération et leurs conditions de travail. De plus, le management (hiérarchie, ambiance au travail..) est la principale cause de leur départ, devant les conditions de travail ou la volonté de changer de secteur d'activité. Et si les conditions de travail sont les mesures plébiscitées par le plus grand nombre d'entrants en termes de fidélisation, le management est le levier cité en priorité, suivi de la rémunération et de l'évolution.

83 % des entreprises déclarent avoir mis en place des actions pour fidéliser leurs salariés, que ce soit sur le plan du management (formaliser les entretiens individuels, mettre en place des temps d'échanges individualisés...), que des conditions de travail (réflexion sur l'organisation du chantier par exemple), de la rémunération (renégociation de salarie, distribution de primes..) ou de l'évolution (adaptation des missions par exemple). Cependant, certaines mesures, même si elles recueillent une vision positive de la part des entreprises, ne sont pas utilisées alors que les dirigeants n'expriment pas de difficultés particulières à leur mise en place : formaliser un process d'intégration, proposer des formations non obligatoires, mettre en place des horaires différenciés ou encore augmenter les salaires en fonction des résultats de l'entreprise. Les entreprises peuvent actionner ces leviers, en fonction de leurs capacités, pour fidéliser leurs salariés, ou pour recruter plus durablement.

D'autres mesures ne sont pas mises en place à cause de difficultés que les entreprises rencontrent pour le faire : former les chefs d'équipe sur leurs responsabilités en tant qu'encadrants, mettre en place des temps formalisés pour permettre les retours ou proposer des accords d'intéressement par exemple. Pour ces mesures, les dirigeants expriment des difficultés de mise en œuvre et doivent donc être accompagnés, en termes d'information ou de formation par exemple. Enfin, certaines mesures ne sont pas plébiscitées par les entreprises pour fidéliser leurs salariés (partager la grille d'évolution des classifications, mettre en place la semaine de 4 jours, distribuer des titres restaurants par exemple). Ce refus peut provenir d'un manque de moyens (temps, financiers, humains) mais également d'une volonté de ne pas être responsable de ces thématiques, notamment du point de vue des mobilités ou du logement.

Les entreprises, pour répondre aux enjeux de la fidélisation qui les menacent, doivent poursuivre leurs efforts en mettant en place des mesures de fidélisation correspondant aux attentes de leurs salariés. Ces attentes sont souvent à individualiser car pouvant différer en fonction du salarié et de son projet professionnel.

LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DU SECTEUR DU BÂTIMENT EN BRETAGNE

- **Étude financée par :**

Région Bretagne

PRÉFET DE LA RÉGION BRETAGNE
Liberté Égalité Fraternité
Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région

FFB BRETAGNE
FEDERATION FRANÇAISE DU BATIMENT

CAPEB
L'Artisanat du Bâtiment

Fédération SCOP BTP OUEST

- **Partenaires associés :**

PARTENAIRE D'AVENIR TRANSITIONS PRO Bretagne

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté Égalité Fraternité

greta
GRETA-CFA BRETAGNE OCCIDENTALE

cibc Bretagne

CELLULE ECONOMIQUE DE BRETAGNE

7 boulevard Solferino
35000 RENNES

Tél : 02 99 30 23 51

www.institut-veia.fr

contact@institut-veia.fr

@veia_institut

veia