



## Recruter dans les secteurs en forte pénurie Il faut innover !

**Comment recruter dans les métiers en tension ? Un sujet qui se pose avec acuité dans un certain nombre de secteurs tels que le BTP (lire notre encadré, p.36), la restauration, la grande distribution, l'informatique, la banque, etc. Dans le cadre des Rencontres Focus RH qui se sont déroulées à Paris en janvier dernier, une table ronde avait été organisée sur ce sujet. Les intervenants se sont attachés à décrire les innovations possibles pour fluidifier le marché et résoudre, au moins partiellement, les pénuries de candidats.**

Par Gaëlle Picut

**C'**est un fait avéré. Certains secteurs peinent à recruter. 300 000 offres d'emploi seraient non pourvues<sup>1</sup>. De son côté, l'APEC indique que le nombre de candidats par offre d'emploi est passé de 86 à 43 en 3 ans... et cette tendance devrait se poursuivre.

L'objet de la table ronde réunie à l'occasion des Rencontres Focus RH n'était pas tant de discuter de la nécessité de revoir le système de formation (une urgence pourtant dans certains domaines, notamment celui de la santé) mais plutôt de voir comment il était possible de fluidifier le marché de l'offre et de la demande de façon opérationnelle et rapide pour les entreprises directement concernées.

Plusieurs pistes ont été proposées par les différents intervenants. Même si la démarche commerciale était souvent sous-jacente aux présentations (c'est le jeu !), certaines des propositions méritent d'être relayées.

Thierry Le Gueut, Mobiljob, est convaincu que le téléphone portable, média à la fois massif et individuel, est un moyen efficace de toucher les personnes peu qualifiées et qui n'ont pas forcément accès à un ordinateur ou ne lisent pas la presse.

Eric Gellé, StepStone, a rappelé que les entreprises devaient davantage travailler sur leur CVthèque. « Elles n'ont pas le réflexe d'aller puiser dans cette base de données et préfèrent relancer le processus de recrutement de zéro. L'utilisation de ce vivier permettrait pourtant d'assurer non plus 5% mais 30% des recrutements. »

Arnaud de la Tour, PDG du groupe Minerve et membre du PRISME (Professionnels de l'intérim, services et métiers de l'emploi), parle lui de « stagflation partielle du marché du travail », c'est-à-dire d'une inadéquation entre une offre abondante et des candidats en petit nombre. Or toutes

### Les intervenants de la table ronde

**Thierry Le Gueut**, directeur associé de Mobiljob ; **Eric Gellé**, directeur du développement de StepStone Solutions ; **Daniel Prin**, président de TMP Neo, agence de communication RH ; **Arnaud de la Tour**, PDG de Minerve, recrutement et intérim ; **Bertrand Lamberti**, directeurs des services à distance à l'APEC, en charge des problématiques de sourcing.

les entreprises n'ont pas pris la mesure de ce renversement. « Par exemple, elles n'ont pas modifié leur offre de rémunération. Sur ce point, il y a des choses à faire. » Autre sujet sur lequel elles doivent évoluer : « ne plus communiquer sur ce que les candidats peuvent apporter à l'entreprise mais présenter le poste de spécialiste (ou de généraliste) que l'entreprise a construit pour eux ».

### Pénurie d'attractivité

L'entreprise doit également comprendre qu'elle ne peut plus se contenter de proposer au candidat le même poste que celui occupé précédemment. « Pour l'entreprise, c'est confortable et rassurant mais elle doit comprendre que, dans un nouveau poste, le candidat cherche à franchir une étape supplémentaire dans sa carrière. » Le PDG de Minerve incite également les grandes entreprises à modifier et à raccourcir les processus internes de recrutement. Pour les ingénieurs, cela peut prendre jusqu'à quatre mois... « Il faut que cela soit beaucoup plus rapide, de l'ordre de deux à trois semaines, sinon le candidat sera chassé... et embauché ailleurs. »

Daniel Prin, président de TMPNEO, explique que les entreprises doivent désor-

mais sortir des sentiers battus et mettre en place des argumentaires différents pour essayer d'attirer des profils différents. « L'objectif est de transformer des non-candidats en candidats. Pour cela, il faut utiliser les techniques du marketing et de la communication », conseille-t-il aux DRH dans la salle.

Enfin, Bertrand Lamberti de l'APEC, estime que pour les entreprises en proie à des pénuries de candidats, les solutions passent par un travail sur leur attractivité, un élargissement de la cible visée et enfin des méthodes de recrutement plus transparentes et plus équitables. Pour remédier à ce qu'il appelle « la pénurie d'attractivité », il conseille aux entreprises de soigner la « mise en relation » avec les candidats. Cela passe par un besoin de recrutement exprimé de façon plus structurée, avec une clarification des compétences recherchées et des responsabilités réellement confiées ; par une levée des représentations sur certains métiers dévalorisés ou mal compris à travers une communication différente ; par une stratégie push auprès des candidats et des réseaux et enfin par de l'événementiel qui offre à l'entreprise la possibilité de s'exprimer sur ses métiers et ses valeurs. Selon lui, il existe des compétences disponibles sur le marché. A l'entreprise de diversifier ses sources de recrutement pour les attirer.

En conclusion, les intervenants ont rappelé que même si les pénuries étaient réelles dans certains secteurs, il ne fallait pas non plus amplifier démesurément le phénomène. En tout cas, pour les entreprises confrontées à des difficultés de recrutement, un mot d'ordre : innover dans ses méthodes et dans ses sources de recrutement. ■

<sup>1</sup> Une commission de l'ANDCP travaille actuellement sur ce sujet et va prochainement rendre ses conclusions sous forme d'un cahier.

**« Il nous faut mener un travail de fond sur notre attractivité »**  
Témoignage de Vincent Nicot, DRH recrutement et relations écoles, Bouygues Construction



DR

**Vous annoncez de forts besoins de recrutement pour la France. Pouvez-vous détailler les profils recherchés ?**

Depuis 2005, nous recrutons effectivement de façon massive (3 000 embauches en 2005, 4 500 en 2006). Nous devrions garder ce même rythme en 2007. 80% de ces recrutements visent à répondre à la croissance de notre activité, le reste correspond au renouvellement naturel de notre pyramide des âges. Même si nous ne sommes pas encore fortement impactés par les départs des baby-boomers, les premiers effets se font sentir.

Parmi les 4 500 embauches prévues, nous recherchons 1 800 compagnons (ouvriers), 1 800 cadres et ingénieurs et 900 employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM).

**Ces fortes prévisions modifient-elles vos sources de recrutement ?**

Absolument. Même en s'appelant Bouygues, nous sommes touchés à tous les niveaux par la pénurie de main-d'œuvre qui touche le secteur de la construction. Pour les compagnons, nous avons de gros soucis pour renouveler notre main-d'œuvre qui va partir à la retraite d'ici quelques années.

Nous peinons à trouver des collaborateurs pour la partie production. Bon an mal an, nous arrivons à en recruter 1 800 mais cela nécessite de déployer une énergie considérable. Sans oublier que pour atteindre ces 1 800, il faut en recruter beaucoup plus car il y a un taux d'échec important. Ce qui explique que sur l'ensemble du territoire national, nous disposons d'une centaine de structures où des équipes RH sont chargées de démultiplier nos actions.

Nous attendons l'arrivée de nouvelles vagues migratoires. Par exemple, la Roumanie est pour nous un pays intéressant. C'est un pays francophile, avec une forte tradition dans la construction et des formations de qualité. Mais la Roumanie ne faisant pas encore partie de l'espace Schengen, le recours à cette main-d'œuvre reste difficile.

**Et pour les cadres ?**

Concernant les cadres et les ingénieurs, il existe également une pénurie importante. La France ne

produit pas assez d'ingénieurs de spécialité BTP. Nécessité faisant loi, cela nous a amené à diversifier nos sources de recrutement. Pour les jeunes diplômés, nous nous tournons non seulement vers les écoles du métier (ESTP, Mines...) mais également vers d'autres écoles plus généralistes (Arts et Métiers, écoles de commerce...) et vers les universités.

Pour les cadres plus expérimentés, nous recrutons des ingénieurs venant d'autres secteurs industriels, notamment l'automobile, l'agroalimentaire, la logistique, etc. Ces personnes, habituées à travailler en gestion de projets, s'adaptent à nos métiers.

Pour nous, il s'agit d'une vraie révolution culturelle car nous avons une culture de l'ingénieur BTP très forte. Notre grand défi est d'être capable d'intégrer ces nouveaux profils. Nous nous appuyons sur notre grande tradition de formation (et pas seulement pour les débutants).

Enfin, la diversification passe aussi par la diversité sociale et l'intégration de davantage de femmes. Elles représentent 22 % des effectifs totaux de Bouygues Construction mais répartis très inégalement (10 à 15% des cadres de chantiers et beaucoup moins chez les compagnons).

**Quels sont vos rapports avec l'université ?**

Nous avons pris notre bâton de pèlerin pour inciter les universités à créer des masters en génie civil ou construction. Ça commence à donner des résultats. Mais c'est un peu compliqué de les convaincre et de parvenir à faire passer nos besoins. Les réticences sont encore fortes. Ce n'est un secret pour personne, l'entreprise n'est pas toujours très bien perçue par le monde universitaire.

**A l'heure actuelle, quelle est votre première source de recrutement pour les compagnons ? Et quelles sont les pistes les plus prometteuses ?**

La cooptation reste notre première source de recrutement, notamment pour les compagnons. Mais les voies alternatives telles que l'apprentissage, les contrats de professionnalisation, les partenariats avec des entreprises de travail temporaires se développent. Nous accentuons également nos efforts en direction des lycées

professionnels et techniques. L'objectif est d'être présent le plus en amont possible et de parler de nos métiers le plus souvent possible. C'est ainsi que nous avons lancé les Défis compagnons qui s'adresse à des élèves de CAP, BEP et Bac Pro. Mais il ne faut pas se le cacher, nous avons beaucoup de mal dans les quartiers défavorisés où nous rencontrons des taux d'échec de l'ordre de 50%. Beaucoup de jeunes ne reviennent pas sur le chantier au bout de deux semaines. Car ils ont perdu tout repère comme le fait d'être au travail tous les matins à 7 h ou de s'intégrer dans une hiérarchie...

C'est pour cette raison, par exemple, que nous suivons avec intérêt le dispositif EPIDE<sup>1</sup> mis en place par le Ministère de la Défense. A l'issue des formations délivrées dans des centres « Défense, 2<sup>ème</sup> chance », les jeunes ont acquis le sens du travail et de l'effort. Ils correspondent ainsi mieux à ce que nous attendons d'eux sur les chantiers.

**En dehors de cette diversification des sources, comment attirer davantage les candidats vers vos métiers ?**

L'un de nos principaux axes stratégiques est de travailler sur l'attractivité de Bouygues Construction. Nous avons un vrai travail à mener. Les jeunes ne soupçonnent pas la richesse des métiers proposés au sein du Groupe.

Nous mettons également en avant le fait que ce métier est difficilement « délocalisable ».

La réhabilitation de la salle Pleyel peut difficilement être transférée en dehors de la France ! C'est un argument fort à l'heure où certains secteurs délocalisent non seulement leur production mais également leurs centres de recherche et de développement.

Nous communiquons également sur les rémunérations, tout à fait honorables. Certes, nous ne pouvons rivaliser avec celles de la banque-finance mais les salaires d'entrée sont intéressants et souvent supérieurs à ce qui peut être trouvé dans la grande distribution par exemple. Enfin, nous indiquons que dans la construction, les carrières se construisent plus vite qu'avant et que les promotions constituent un réel ascenseur social.

**Quand on vous parle des milliers d'offres non pourvues et des millions de chômeurs, vous en pensez quoi ?**

Comme beaucoup, je ne peux que regretter cette inadéquation entre les candidats et nos besoins de recrutement...

<sup>1</sup> Etablissement public d'insertion de la Défense. Ce dispositif s'adresse aux jeunes de 18 à 21 ans, sans diplôme ni emploi, en risque de marginalisation : il a pour objectif leur insertion sociale et professionnelle à travers un programme de formation adapté.