

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

**COMMENT ATTIRER LES COLLABORATEURS DANS UN
CONTEXTE DE PENURIE DE MAIN D'ŒUVRE ?**



La situation de 4 secteurs :

La Construction, La Santé, l'Informatique, l'Hôtellerie-restauration

MEMOIRE

MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

PAR

Sandrine AGNOLA, Claire GYSEL, Karine NOUVEL, Karine THIERY

Promotion 5 - Novembre 2008

- REMERCIEMENTS -

Nous tenons à adresser nos remerciements aux entreprises qui ont pris le temps de nous recevoir pour des entretiens et de nous aider dans la réalisation de notre travail :

Accor, Altran Apetito, Bouygues Construction, Centre Hospitalier de Ploermel, Centre Hospitalier de Saint Omer, Clinique Chenieux de Limoges, Compass Group France, Eiffage, FFB, FNTF, GFI informatique, Hôpital Local de Carentoir, LesJeudis.com, Lexi ingénierie, Sodexo, Sogeres, Spie Batignolles, Syntec informatique

Et plus particulièrement à :

Laurent BAKOUCHE PDG de LEXI ingénierie

Madeleine CHAMPAULT, Directrice de l'hôpital local de Carentoir (56)

François-Xavier CLEDAT, PDG Spie Batignolles

M. FALISE, Directeur de la Formation FFB

Laurence GARO, Directrice du Centre Hospitalier Alphonse Guérin de Ploermel (56)

Laurent HUET, DRH Compass

Béatrice SCHMITT, Directrice des Ressources Humaines de la Clinique Chenieux de Limoges (87)

M.VAN ELSLANDE, Directeur de la Formation FNTF

Mathilde VIGNERON, Directrice des Ressources Humaines du Centre Hospitalier de la région de Saint-Omer (62)

Frédéric WOLDANSKI chez LesJeudis.com

Anne VAISBROIT de Syntec informatique

Les Services Ressources Humaines de CAP GEMINI, GFI informatique, Sogeres, Accor, Sodexo.

Nous remercions également nos enseignants, intervenants qui, tout au long de la formation, nous ont permis d'enrichir nos connaissances et de mener à bien ce mémoire.

Nous remercions également nos collègues de promotion et Christiane ISSERTE pour leur soutien constant dans cette aventure.

Enfin, nous nous remercions toutes les 4 (!) pour la collaboration longue et étroite qu'a nécessité cette étude ardue, et plus particulièrement, chaque référente sur son domaine pour son partage d'informations et sa perspicacité dans les recherches menées aux vues de notre objectif (!) :

Sandrine AGNOLA, « Référente Informatique »

Claire GYSEL « Référente Hôtellerie Restauration »

Karine NOUVEL « Référente Santé »

Karine THIERY « Référente Construction »

SOMMAIRE

Introduction p. 7

I. TOUR DE LA QUESTION	p. 10
-------------------------------	--------------

1.1 Etat des lieux p. 10

1.1.1 Une population qui vieillit : Papy boomers et déficit démographique p. 10

1.1.2 Une jeunesse particulière : la Génération Y p. 12

1.1.2.1 Les caractéristiques de la génération Y

1.1.2.2 L'entreprise et la génération Y : un comportement inédit

1.1.2.3 Comment les attirer ?

1.1.3 Analyse du marché de l'emploi au sein des 4 secteurs étudiés p. 16

1.1.3.1 Enquête « Besoins de main d'œuvre 2008 » France – Unedic Assedic Credoc

1.1.3.2 Enquête de Manpower Confronting the Talent Crunch 2008

1.1.3.3 Vision des entreprises de la « Guerre des Talents »

1.1.3.4 Y a-t-il une Pénurie de la main d'œuvre qualifiée ?

1.1.3.5 Synthèse

1.2 Théories et Concepts de l'attraction p. 23

1.2.1 Le concept du capital humain p. 23

1.2.2 L'attraction : Distinction entre concept d'attraction et concept du pouvoir d'attraction p. 25

1.2.2.1 Théories explicatives du phénomène d'attraction organisationnelle

1.2.2.2 Facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle

1.2.3 Le concept du contrat psychologique et l'attraction p. 29

1.2.3.1 Contrat psychologique : concept et théorie

1.2.3.2 Concept du contrat psychologique et pratique d'attraction RH

1.3 Concept d'attraction appliqué à l'entreprise	p. 35
1.3.1 <u>Les origines du Marketing RH</u>	p. 36
1.3.2 <u>La nécessité de segmenter sa population</u>	p. 39
1.3.3 <u>Les 4 Piliers du Marketing RH</u>	p. 42
<i>1.3.1.1 Le Produit : Définir son offre RH</i>	
<i>1.3.1.2 Le prix : Fixer le prix d'une prestation RH</i>	
<i>1.3.1.3 La Place : Diffuser son offre RH</i>	
<i>1.3.1.4 La Promotion : Séduire, faire acheter... et le faire savoir !</i>	

II. LA SITUATION DES 4 SECTEURS ETUDIES :	p. 52
La Construction, La Santé, l'Informatique, l'Hôtellerie-Restauration	

2.1 La méthodologie	p. 52
2.2 Présentation des 4 secteurs	p. 53
2.2.1 <u>La construction</u>	p. 53
2.2.2 <u>La santé</u>	p. 60
2.2.3 <u>L'informatique</u>	p. 66
2.2.4 <u>L'hôtellerie-restauration</u>	p. 72
2.3 Les résultats de l'étude	p. 77
2.3.1 <u>Politiques d'attraction de chaque secteur</u>	p. 77
<i>2.3.1.1 La construction</i>	p. 77
<i>2.3.1.2 La santé</i>	p. 94
<i>2.3.1.3 L'informatique</i>	p. 100
<i>2.3.1.4 L'hôtellerie-restauration</i>	p. 114
2.3.2 <u>Politiques d'attraction communes aux 4 secteurs</u>	p. 128

2.3.3 <u>Les pistes d'amélioration par secteur</u>	p. 130
<i>2.3.3.1 La construction</i>	p. 130
<i>2.3.3.2 La santé</i>	p. 137
<i>2.3.3.3 L'informatique</i>	p. 150
<i>2.3.3.4 L'hôtellerie-restauration</i>	p. 155

III. LES PISTES DE REFLEXION, LES NOUVELLES PERSPECTIVES...	p. 159
--	---------------

3.1 Développer le partenariat et les réseaux	p. 159
---	---------------

3.2 Allier contrat psychologique et contrat d'employabilité	p. 169
--	---------------

Lexique	p. 176
----------------	---------------

Bibliographie	p. 178
----------------------	---------------

Introduction

« Il est d'une importance suprême dans la guerre d'attaquer »

Sun Tzu

L'Art de la Guerre (VI / Vème siècle av JC)

A titre liminaire, il apparaît utile d'attirer l'attention du lecteur sur les interrogations qu'a suscité, en amont, le choix de sujet du présent mémoire tant sur l'intitulé même que sur le paradoxe constaté.

Concernant l'intitulé du sujet, nous avons opté pour le contexte de « pénurie de main d'œuvre » plutôt que celui de « guerre des talents ». En effet, le terme « Talents » induisait en soi une réflexion sur son sens même, soit un sujet en soi. Nous l'avons donc abandonné.

Le retrait du terme de « guerre » a été motivé par une approche plus « marketing RH » dans la mesure où beaucoup d'entreprises, après un engouement certain pour le terme, contestent désormais la référence belliqueuse.

Pour autant – et comme nous le démontrerons par la suite et comme la référence à Sun Tzu l'induit – force est de constater qu'un véritable combat est à mener par certains secteurs pour attirer à eux des collaborateurs et ainsi assurer leur survie économique. Ils doivent, dans un tel contexte, anticiper et être offensifs.

Concernant le paradoxe à l'origine de notre réflexion : comment en effet admettre dans un pays qui connaît un taux de chômage de 7,6% que l'on puisse parler de pénurie de main d'œuvre ? En réalité, ne s'agit il pas plutôt d'une raréfaction progressive de main d'œuvre qualifiée ? A ce sujet, certains n'ont pas hésité à parler de « paradoxe de la rareté »*.

Le présent mémoire s'attachera à résoudre cette question. Dans une telle approche, il est à regretter que la crise économique se profilant, suite au scandale des « subprimes », ne résoudra donc pas la problématique.

(Catherine Glee et Alain ROGER IAE Lyon 3 « Attraction et fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs des BTP et de l'Hôtellerie-Restaurant : le paradoxe de la rareté »)*

En tout état de cause, force est de constater deux paramètres : un taux de natalité en baisse d'une part et un vieillissement des générations du baby-boom de l'après guerre d'autre part. Ces deux éléments combinés ont une conséquence majeure sur le fonctionnement du marché du travail. En effet et sauf modifications profondes de l'âge de départ en retraite ou des comportements des entreprises et salariés, de très nombreuses personnes vont quitter le marché du travail. Les départs massifs vont avoir (et ont déjà) une influence sur l'ensemble des entreprises qui auront donc plus de mal à recruter ou fidéliser leurs salariés.

Concomitamment, certains secteurs ont une image peu attractive et connaissent, de facto et de plus fort, des difficultés pour attirer des collaborateurs.

Tel est le cas des 4 secteurs étudiés : la Construction, l'Hôtellerie-Restauration, l'Informatique et la Santé.

Ainsi, la grande majorité des entreprises du BTP et de l'Hôtellerie-Restauration est confrontée à un problème important de recrutement et de fidélisation. Au-delà des éléments liés à la démographie et à la croissance, cette pénurie est due pour une large part aux conditions de travail difficiles et à l'image dévalorisée des emplois.

Par ailleurs, le secteur social et médico-social est également touché et rencontre des difficultés pour attirer du fait de milieux de travail inadéquats et de qualité insatisfaisante et des disparités importantes géographiques et territoriales.

Le secteur Informatique, quant à lui, après avoir connu une époque de baisse d'emploi après le passage de l'an 2000 et l'euro, connaît à nouveau une crise de pénurie de main d'œuvre.

Pourquoi ces secteurs ? Quelle est véritablement leur situation ? Comment font-ils, malgré certains handicaps, pour attirer des collaborateurs ? Quelles politiques RH mènent-ils ? Ont-ils recours aux techniques issues du marketing pour attirer et séduire leurs futurs collaborateurs ? Quelles pistes d'amélioration peut-on suggérer ? Autant d'interrogations qui démontrent l'intérêt du sujet.

L'objet de ce présent mémoire sera donc d'apporter des éléments de réponse à la question : ***Comment attirer des collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ? Focus sur 4 secteurs : la Construction, l'Hôtellerie-Restauration, l'Informatique et la Santé.***

Notre étude à caractère exploratoire est fondée sur des recherches sur le sujet et sur des entretiens menés avec les principaux acteurs des politiques RH dans les entreprises et les organisations professionnelles des secteurs cibles. Elle vise à mieux comprendre les dysfonctionnements observés en termes de difficultés d'attraction. Elle fait ressortir les modes de gestion utilisés pour valoriser les emplois et les stratégies mises en place par les entreprises pour développer ou renforcer leur marque employeur et les moyens mis en œuvre pour les fédérations de branche de ces secteurs pour rendre plus attractif leurs métiers. Selon le secteur d'activité, les profils recherchés, les stratégies et les outils mis en place ne sont évidemment pas les mêmes. Nous tenterons néanmoins d'établir les points de convergence et essaierons au final de suggérer des pistes d'amélioration.

Dans ce contexte, le plan du mémoire se déclinera de la manière suivante :

Dans une première partie, nous nous attacherons à établir un tour général de la question (I) en dressant dans un premier temps un état des lieux (1.1) : une population qui vieillit et une jeunesse particulière (la génération Y) et des études et des enquêtes diverses qui révèlent le particularisme des 4 secteurs étudiés au regard de la question.

Dans un second temps, nous nous attacherons à analyser les Théories et Concepts de l'attraction (1.2). Enfin, nous tenterons de décliner en pratique ces théories et concepts dans l'entreprise (1.3).

Dans une seconde partie, nous dresserons la situation des 4 secteurs (II) en faisant état préalablement de la méthodologie utilisée (2.1) pour présenter ensuite les 4 secteurs (2.2) avant de révéler les politiques propres à chaque secteur et les politiques communes (2.3).

Enfin et **dans une troisième partie**, nous tenterons de proposer des pistes de réflexion, de nouvelles perspectives... (III).

I. TOUR DE LA QUESTION

Comme il a été précisé dans l'introduction, cette partie s'attachera, dans un premier temps, à dresser un état des lieux (1.1) : une population qui vieillit et une jeunesse particulière (la génération Y) ; seront également mis en avant des études et des enquêtes faisant état du particularisme des 4 secteurs étudiés au regard de la question principale du mémoire.

Dans un second temps, nous dresserons une analyse des Théories et Concepts de l'attraction (1.2). Enfin, nous tenterons de décliner en pratique ces théories et concepts dans l'entreprise (1.3).

1.1 Etat des lieux

Le constat est national : la population française vieillit et a donc des conséquences sur la pyramide des âges des entreprises (1.1.1).

D'autre part, une étrange génération arrive sur le marché du travail (la génération Y) avec des valeurs, des repères, des attentes et des comportements bien différents de ceux des générations précédentes (X et Baby-boomers). Les « recruteurs » issus de ces deux générations précédentes, unies autour de la valeur sacro-sainte du travail, sont parfois totalement désarçonnés face à cette jeunesse et ignorent ses codes pour pouvoir l'attirer (1.1.2).

Dans un tel contexte, que révèlent les études nationales et internationales sur le marché de l'emploi dans les 4 secteurs concernés ? (1.1.3).

1.1.1 Une population qui vieillit : Papy boomers et déficit démographique

Le baby-boom (1946-1965) et le baby-gap (1974-1994) ont marqué la démographie de la France et se reflètent sur la pyramide des âges des organisations. De nos jours, le vieillissement concerne la population française, comme celle de la plupart des pays développés, dans son ensemble.

Entre 2000 et 2025, la population augmentera de 9% en France (+ 4 millions). Les plus de 80 ans passeront de 2,7 millions en 2000 à 4 millions en 2020 et 6 millions en 2040... La part

des personnes âgées de 60 ans et plus passera de 21% en 2005 à 25,3% en 2015, puis à 31,1% en 2030. **Ce mouvement entraîne une réduction de la population en âge de travailler et son vieillissement. Les projections démographiques font ressortir la réduction progressive de la part des 20-59 ans.** Après un demi-siècle de stabilité (53,7 % en 1950, 53,8 % en 2000), la part de cette tranche d'âge a progressé légèrement jusqu'en 2005 (54,3%). Elle baisse depuis 2006, année où les premiers baby-boomers nés entre 1946 et 1955 fêtent leurs soixante ans. Elle descendra à 51,5% en 2015, 48,9 % en 2025 et 44,8 % en 2050 (1). La population active française se trouve bouleversée depuis 2007: raréfaction des actifs jeunes (-800 000 pour les 20-29 ans d'ici 2025), et confirmés (- 1,6 million pour les 30-49 ans), surabondance des seniors (+ 3 millions pour les 50-64 ans) (2).

(1) source Insee Première (2001), « Projection de la population active à l'horizon 2050 », n°762, mars

(2) Article du MEDEF : université d'été 2003 : les conséquences sur la croissance, l'emploi et la société

Par conséquent, **les entreprises commencent à manquer de main d'œuvre, qualifiée et non qualifiée.** Ce qui, d'ailleurs, change la donne pour les jeunes, qui auront davantage de choix sur le marché du travail. Mais comment parler d'insuffisance de population active avec un chômage élevé et un taux d'emploi encore faible aux deux extrêmes ? Mais ce déséquilibre n'est pas que démographique, les entreprises ont trop « dégraissé », à l'époque des sureffectifs, via le système des préretraites au risque d'ailleurs de perdre la mémoire de l'entreprise. Et maintenant, le départ à la retraite des « baby boomers » a pour conséquence la contraction de la population active. Pour cette raison, il est nécessaire de conduire, au sein de chaque société, une profonde réflexion sur **l'anticipation des besoins non seulement en termes de compétences mais aussi de distribution optimale en interne de ces mêmes compétences.**

Actuellement, les entreprises ont intégré le fait qu'elles doivent, afin de conserver des employés mobilisés, modifier leurs règles du jeu et porter une attention particulière d'une part aux juniors pour les fidéliser mais surtout pour les **attirer**, et d'autre part aux seniors pour les maintenir à un haut niveau de performance. Quelles que soient les mesures prises, elles devront suivre un principe: ne pas gérer les salariés par les âges mais par leurs activités réelles, leurs performances et leurs compétences. Les politiques de ressources humaines doivent être destinées à tous et leurs modalités doivent être adaptées à l'âge et à l'ancienneté des salariés. En effet, l'équité repose sur la perception de ce qui est juste. Or, ce qui est juste pour chaque salarié dépend, entre autres, à la fois de ses caractéristiques individuelles mais

également générationnelles. D'où la nécessité de bien connaître ces différentes générations qui vont se côtoyer et devoir travailler ensemble de façon optimale dans l'intérêt de tous.

1.1.2 Une jeunesse particulière : la Génération Y

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à un nouveau défi : l'attraction des jeunes de la génération Y. En effet, leurs attentes vis-à-vis des organisations, leurs comportements n'ont rien de semblable à ceux de leurs prédécesseurs. B. CHAMINADE a particulièrement étudié cette génération, et édité un ouvrage collectant ses diverses études et réflexions « Génération Y » début octobre 2008. Ces jeunes nés entre 1978 et 1994 sont les nouveaux salariés recherchés dans nos entreprises ; il est donc essentiel de bien les connaître et les comprendre afin de répondre à leurs aspirations dans l'entreprise.

1.1.2.1 Les caractéristiques de la génération Y

En France, la génération Y représente 13 millions de personnes. Ces jeunes sont aujourd'hui âgés de 14 à 30 ans et représentent 20% de la population française. Ils sont plus nombreux que les membres de la génération précédente, la "génération X". Pour ce qui est de l'Europe, on considère que les enfants qui n'ont aucune mémoire de dictature ou de communisme sont des "Y", puisque les autres montrent habituellement un caractère attribuable à la génération X. Contrairement à ceux de la génération Y, les membres de la génération X ont vécu tous les grands bouleversements de la fin du 20ème siècle : le SIDA, Tchernobyl, la chute du mur de Berlin, la chute de l'URSS.

La génération Y se situe ainsi au sein des différentes générations identifiées :

- La grande génération : 1901
- Traditionalistes : 1925
- Baby boomers : 1946 (expérience, et des propriétaires)
- Génération X : 1965 (diplômés, ce sont les sacrifiés)
- **Génération Y : 1978 (créativité, avec « tout » tout de suite)**
- Génération Z : 1994

La génération Y est constituée de **personnes individualistes, inventives et impatientes**. Elles sont **connectées à l'environnement, organisées en réseaux**. Elles ont confiance en

elles, sont optimistes, indépendants, orientés sur les objectifs, maîtres d'Internet et de l'informatique. Très tôt, ces jeunes sont d'habiles négociateurs, qui ont appris à vivre en synergie avec leurs parents du Baby Boom.

L'argent n'est pas un sujet tabou pour ces jeunes ; c'est la génération « portefeuille » dont les parents, happés par leur vie professionnelle, ont pallié leur absence par des compensations financières. Elle est appelée aussi « génération marketing » - les jeunes veulent le meilleur et le plus cher. Cette génération sait qu'il est tout à fait possible de réussir sans avoir de bonnes notes à l'école. **Contrairement aux baby-boomers, ces jeunes s'épanouissent dans l'ambiguïté, l'incertitude et le changement.** La génération Y aspire à changer le monde mais de manière différente de ses parents. La génération Y refuse de reproduire le même schéma que ses parents en plaçant le travail au premier plan. Les jeunes Y veulent des congés et des loisirs pour décompresser, car la santé mentale et physique est prioritaire pour eux. Ils recherchent un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Cette génération est issue de son environnement : parents absents remplaçant l'affection par ce que l'on peut offrir de meilleur, notamment les technologies nomades (à titre d'exemple, téléphones portables, PSP...). C'est une génération qui a connu l'instabilité et le manque de repères : parent au chômage, divorcé, etc. Cependant, les relations humaines sont très importantes pour eux. Ils sont à l'aise dans le travail d'équipe et ont beaucoup de facilité pour créer des liens. C'est une génération débrouillarde, inventive avec ses blogs et ses réseaux sociaux.

1.1.2.2 L'entreprise et la génération Y : un comportement inédit

La génération Y représente 12% de la main d'œuvre aux Etats-Unis (*Making talent a Strategic Priority*) et elle est perçue comme beaucoup plus difficile à manager que la génération d'avant. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, son arrivée dérange certains employeurs : ces jeunes sont rares et savent ce qu'ils valent. Ils n'ont pas peur de se comparer aux autres et de s'exprimer. Ils sont autant à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies qu'en face à face. Les entreprises doivent prendre en compte les exigences de cette génération – du travail motivant, progression rapide, formation continue, liberté et autonomie. Selon cette génération, les horaires doivent être flexibles. Ces jeunes pensent à court terme et sont ouverts d'esprit et mobiles. C'est une **génération de zappeurs**. Ils changent d'entreprise facilement si les conditions ne leur conviennent plus, et les employeurs, face à ces comportements, peuvent penser que ces jeunes sont fainéants et arrogants.

Quelques caractéristiques ont pu être répertoriés concernant le comportement des jeunes de la génération Y face aux pratiques des entreprises :

- La fin du respect des anciens : La génération des jeunes diplômés ne s'accommode plus de rites de passages. Pour eux, l'autorité n'est pas toujours synonyme de compétence. Ils ne prennent pas en compte l'âge, le grade, le sexe ou le matricule pour s'adresser aux autres. Cette génération ne compte pas subir l'autorité d'un patron.

- La fin des managers : Habitué aux jeux en réseaux et en équipe (World of Warcraft, Splinter cell, les Sims, etc.) les jeunes de la génération Y savent déjà travailler en équipe projet. Ils exigent de travailler AVEC et pas POUR quelqu'un.

- La fin des carrières : la fin du contrat psychologique qui liait le travailleur du passé à son entreprise semble avoir été constatée avec certains (voir § 1.2.3). Le travailleur « Y » attend d'être recruté pour mener à bien un projet précis et développer de nouvelles compétences dans le processus. Il change facilement d'employeur.

- La fin des réunions : **Impatients, les jeunes attendent des changements rapides.** Une réunion trop longue sera considérée comme improductive.

- La fin des questions : Ils savent où chercher et trouver les réponses aux questions qu'ils se posent, ou que l'entreprise se pose.

- La fin des salaires liés à la performance : La relation entre le travail et la rémunération n'existe plus.

- La fin des formations en salle : Interactives, stimulantes, captivantes et courtes sont les caractéristiques prioritaires des formations selon ces jeunes.

- La fin du management global : La « génération Y » est définie comme une tribu démographique mais aussi comme une culture. Il faut devenir un manager de la « génération YOU » et prendre en compte non seulement la culture mais la motivation, la personnalité et les valeurs afin de conserver la paix et la productivité dans l'entreprise.

1.1.2.3 Comment les attirer ?

Les responsables s'interrogent sur le manque de fidélité et d'engagement des jeunes qui restent peu de temps dans l'entreprise avant de passer à autre chose. Ces jeunes de la génération Y sont difficiles à cerner et à convaincre. Il faut aller sur leur terrain et aller dans leur sens pour les attirer. Les CV et lettres de motivation ne sont plus prioritaires. Il convient de laisser place aux nouvelles méthodes pour trouver les candidats : réseaux sociaux, univers virtuels, cooptation, jeux concours, speed recruiting et blogs. Sagem Communications

Responsable Recrutement, reconnaît qu' « *il faut s'adapter aux exigences d'aujourd'hui et qu'il faut aller chercher le talent où il se trouve. Il faut varier et essayer des approches différentes, avec créativité. Passer une annonce ne suffit plus. La génération Y vit beaucoup dans le monde virtuel. Il faut savoir s'adapter à nos cibles et les trouver sur leur terrain* ».

Aujourd'hui, pour recruter les jeunes de la génération Y, les entreprises doivent se situer au niveau de la séduction, et non plus à celui de l'attraction, et bien évidemment les surprendre. Les jeunes de la génération Y ont besoin de reconnaissance, de challenge, de développement et de mobilité. Il faut leur proposer une occupation (« occu-passion »).

Dans ce contexte, l'entreprise doit aujourd'hui s'adapter à la génération Y et donc former les managers à cela.

Concrètement, comment les attirer ? In fine, B CHAMINADE évoque quelques méthodes concrètes à mettre en œuvre pour **attirer** la génération Y :

- Recruter sans le CV. Décrypter l'engagement (motivations, personnalité, valeurs, culture) du candidat.
- Etre créatif dans les méthodes de management, communication et évaluation.
- Assurer la transparence des procédures de recrutement et d'évaluation de la performance.
- Proposer une formation d'intégration mettant en scène la société pour rassurer les jeunes.
- Communiquer immédiatement le feedback.
- Proposer une expérience de vie et pas seulement un emploi.
- Proposer des primes de cooptation alléchantes pour rassembler la tribu des salariés.
- Donner de réelles responsabilités.
- Ecouter et prendre en compte les idées.
- Organiser des équipes projet avec des responsabilités tournantes.
- Faire confiance. Donner le but et le délai.
- Parler court terme et prime immédiate.

1.1.3. Analyse du marché de l'emploi au sein des 4 secteurs

Plusieurs études récentes ont été menées sur la question de l'attractivité des entreprises : une enquête réalisée par des acteurs publics en France (UNEDIC, CREDOC), une autre par une entreprise d'intérim au niveau mondial (Manpower), une dernière par un cabinet international (Korn Ferry International) auprès de dirigeants français, sous l'angle « guerre des talents ». Au regard de ces études, la question de la pénurie de main d'œuvre qualifiée se pose.

1.1.3.1. Enquête « Besoins de main d'œuvre 2008 » France – Unedic Assedic – Credoc

L'enquête Besoins en Main-d'œuvre (BMO) a été menée à l'initiative de l'UNEDIC avec le concours de l'ensemble des Institutions de l'Assurance chômage et du Credoc. **Elle mesure les intentions de recrutement des employeurs pour l'année à venir, qu'il s'agisse de créations de postes ou de remplacements.** Le nombre total de projets de recrutement annoncés par les entreprises s'élève à 1 298 143 répartis ainsi :

Secteur d'activité	Ouvriers du BTP	Techniciens du BTP	Ouvriers de l'industrie	Autres métiers	Encadrement	Fonctions administratives	Social et médico-social	Vente tourisme et services	Total
	145796	56448	133043	106948	162875	105437	132320	455276	1298143
%	11,23%	4,35%	10,25%	8,24%	12,55%	8,12%	10,19%	35,07%	100,00%

L'amélioration des perspectives d'embauche concerne en premier lieu les secteurs du tertiaire : professions de services aux particuliers (employés de l'hôtellerie, animateurs, socioculturels, cuisiniers...) mais ce résultat est amplifié par la part importante de postes saisonniers, les fonctions de services aux entreprises sur les profils qualifiés (ingénieurs et cadres de l'informatique, des études et de la recherche...).

Les plus fortes variations à la hausse du nombre de projets bénéficient aux professions de services à la personne et aux métiers du secteur sanitaire et social (employés de maison, aides-soignants...).

Plus précisément par rapport à nos 4 secteurs d'activité cibles, sur les 1 298 143 projets de recrutement :

Emploi	Ensemble des projets de recrutement	% de cas difficiles à recruter	% des saisonniers
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie	101 612	50,7%	58,0%
Ingénieurs et cadres de l'informatique	39 390	62,8%	0,9%
Cuisiniers	36 982	67,9%	53,4%
Maçons qualifiés	31 666	84,1%	5,5%

On constate une reprise confirmée de la tendance à recruter, mais les entreprises rencontrent davantage de difficultés pour recruter des profils qualifiés. La proportion de projets difficiles reste élevée dans la construction avec $\frac{3}{4}$ des postes qualifiés jugés difficiles à pourvoir (maçons, plâtriers, charpentiers...), le ratio augmente aussi pour le secteur de la restauration- hôtellerie, les professions de services à la personne et les métiers du secteur sanitaire et social (employés de maison, aides-soignants, assistantes maternelles, aides à domicile...). Les employeurs des activités de conseil et assistance (SSII, conseil en systèmes informatiques, ingénierie, études techniques...) rencontrent également de grandes difficultés, les recrutements portant sur les métiers de l'encadrement apparaissent de plus en plus difficiles à réaliser, en particulier lorsqu'ils concernent des profils disposant d'une haute qualification technique (ingénieurs et cadres de l'informatique, cadres des études et de la recherche...). Au final, la proportion de recrutements considérés comme problématiques par les employeurs progresse de 5,1 points. Ces résultats sont conformes aux résultats de l'enquête de la DARES-ANPE parue en mai 2008.

1.1.3.2.Synthèse de l'enquête de Manpower « Confronting the Talent Crunch 2008 »

L'enquête mondiale Manpower vise à déterminer les postes les plus recherchés par les entreprises interrogées (43 000 employeurs de 32 pays différents). Dans cette enquête, le besoin de main d'œuvre qualifié dans le BTP passe de la deuxième place en 2007 à la première en 2008. Les infirmières et les métiers de la restauration hôtellerie figurent habituellement dans le top 10 des métiers en pénurie de main d'œuvre, mais pas en 2008.

Les tendances actuelles révèlent des pénuries de talents dans de nombreux pays, qui vont s'aggraver dans les 10 ans. L'enquête souligne le fait que les employeurs doivent déterminer

comment résoudre le problème de manque de main d'œuvre adaptée, et quels dispositifs mettre en place pour y pallier. De nombreuses entreprises fonctionnent avec une structure tellement légère aujourd'hui qu'il suffit de quelques démissions ou postes non remplis pour que l'organisation s'effondre. Les entreprises doivent être en veille permanente sur leurs besoins de ressources actuels et à venir.

Selon Manpower, il existe deux moyens de réduire le problème de la pénurie de main d'œuvre : le premier consiste à réduire la demande par le biais de l'informatisation, l'automatisation, la restructuration du business process, la redéfinition des postes, l'externalisation, l'optimisation de la main d'œuvre, l'internalisation, l'employabilité. Le deuxième moyen est d'augmenter l'offre par le biais de la migration, l'éducation/formation (initiatives privées et publics), les réseaux avec les grandes écoles, le chômage, l'embauche des seniors, l'externalisation, la multi formation, la flexibilité, l'optimisation de la main d'œuvre. Il s'agit donc soit de réduire le nombre de postes où existe une pénurie de main d'œuvre ou d'augmenter le vivier de talents potentiels.

Le rôle des Gouvernements est également important dans les pays rencontrant des problèmes de démographie, où il y a plus d'offres que de demandes : différentes stratégies existent pour attirer la main-d'œuvre : séduire la population des salariés potentiels qui ne travaillent pas tels que les chômeurs, les mères et pères au foyer, les seniors, faciliter l'immigration stratégique selon les besoins de main-d'œuvre spécifiques. Les gouvernements devront également investir dans la formation afin d'améliorer le vivier de talents et remettre à niveau les compétences des personnes, afin que les politiques de développement et de formation soient en phase avec les besoins économiques du pays.

1.1.3.3. Vision des entreprises de la « Guerre des Talents »

Le cabinet Korn Ferry international a réalisé au mois de février 2008 une enquête auprès de des dirigeants des 250 premières entreprises cotées opérant en France, et 50 ont répondu. **Pour la majorité des répondants (34% de DRH, 24% RRH, 14% DG et 28% non précisé), la guerre de talents est le résultat d'un marché qui se réduit et qui entraîne une concurrence entre les entreprises pour attirer et fidéliser les meilleurs.** Mais pour

d'autres, l'expression « guerre des talents » doit être modérée car ils considèrent qu'il y a une sur-communication sur le sujet.

90% des répondants considèrent que leur entreprise est concernée par la guerre des talents, en France ou à l'étranger, qu'il s'agisse des juniors ou des seniors, et les DRH, managers et directions sont les acteurs les plus impliqués dans la gestion de cette problématique.

Afin de conduire la guerre des talents, les 3 « armes » principales utilisées par l'entreprise sont par ordre d'importance : la politique de gestion des ressources humaines (46 items) avec principalement **le développement des talents internes** (formation, suivi de carrière, plans de succession, sales academy et toutes formes de rémunération) **puis les perspectives professionnelles offertes aux talents** (notamment les perspectives de carrière, les projets d'entreprise, la mobilité si possible internationale, l'intérêt et la diversité des métiers et missions), **et enfin la communication externe** (25 items) (image de l'entreprise et de son activité en terme de notoriété, image de l'entreprise et de ses produits). Ensuite se succèdent les « armes » suivantes : la culture de l'entreprise et l'ambiance au travail (13 items), le recrutement (11), les qualités et la réputation des managers et des dirigeants (10). **Les « autres armes » utilisées par l'entreprise** sont le plan de relations écoles-universités (38 répondants), la mise à disposition de « services à la personne » (7 répondants), le club des anciens, le package de rémunération.

Selon la majorité des répondants, **les leviers les plus importants pour recruter un talent** sont l'image de l'entreprise, de la marque et du secteur d'activité. Mais aussi, les perspectives de l'entreprise, innovation, développement, croissance et international, les perspectives de carrière et de développement des compétences, la taille de l'entreprise, l'attractivité des postes notamment la diversité, la culture de l'entreprise, le niveau de responsabilisation autonomie.... Les répondants estiment que leur propre entreprise est la plus efficace en matière de gestion des talents par la gestion des compétences et des carrières (19), l'attractivité de l'entreprise (12), la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance (8). Ils considèrent qu'elle est la plus vulnérable sur les différentes formes de rémunérations, directes et indirectes (18 répondants), la gestion des compétences, plan de succession, développement, accompagnement et localisation des talents (10).

Le facteur susceptible de décourager le plus rapidement un talent travaillant dans l'entreprise est l'absence d'évolution professionnelle et de mobilité (11 répondants), les faiblesses du management, et le manque de reconnaissance (5).

Dans ce contexte de guerre des talents, l'enjeu le plus déterminant aujourd'hui pour l'entreprise est de satisfaire les talents pour les fidéliser (19 répondants) : rémunération, développement, reconnaissance, motivation, aspirations nouvelles, **et d'attirer les talents** (12 répondants). **Dans 5 ans, l'enjeu déterminant sera de** fidéliser les talents par la motivation et les perspectives de développement (15) d'attirer les talents (9) de maintenir l'engagement et adapter les ambitions aux besoins de l'entreprise et de son développement (5).

1.1.3.4 Y a-t-il une Pénurie de la main d'œuvre qualifiée ?

Départs à la retraite des baby-boomers et déficit démographique sont à l'origine de la communication faite autour d'une éventuelle pénurie de main d'œuvre. Avant toute chose, il convient de se demander si l'existence d'une pénurie n'est pas un phénomène normal, tant que la situation ne s'éternise pas. En effet, il existera toujours un temps de latence entre le moment où l'entreprise fait part de son besoin de travailleurs et le moment où elle va effectivement embaucher quelqu'un. Si ce temps est court, cela ne pose pas de difficulté majeure, mais cela devient problématique lorsque l'entreprise cherche pendant longtemps : cette situation induira en effet une perte de productivité préjudiciable à l'entreprise.

La main-d'œuvre qualifiée exige des connaissances nécessitant un investissement préalable en formation et expérience de travail plus important que la main-d'œuvre non qualifiée. L'anticipation des besoins des entreprises est indispensable afin que les organismes de formation puissent s'adapter à la demande, mais cela est difficile dans un monde où les évolutions constantes des nouvelles technologies entraînent des changements rapides dans les métiers.

Selon une étude APEC sur la pénurie des cadres à l'horizon 2015, le nombre d'emplois cadres dans le secteur privé augmente chaque année, tendance qui pourrait être renforcée avec l'effet des pôles de compétitivité lorsque les projets qu'ils portent arriveront à maturité. Dans les entreprises, aux créations de postes s'ajouteront les départs en retraite croissants. Il en sera

de même dans le secteur public. Face à ces postes nouveaux ou laissés vacants à pourvoir, se pose la question des ressources dont les entreprises et la fonction publique pourront disposer. Ce sont en effet entre **123 000 et 133 000 postes cadres qui seront à pourvoir dans les entreprises chaque année d'ici à 2015, et entre 36 000 et 72 000 emplois dans la fonction publique.**

Cependant, malgré ces résultats provenant de différentes enquêtes sur le recrutement de cadres et l'insertion professionnelle des jeunes diplômés, **l'APEC indique qu'il ne devrait pas y avoir de pénurie générale à prévoir pour l'emploi cadre** car les jeunes diplômés et les salariés à promouvoir seront disponibles en nombre suffisant. Toutefois, elle attire notre attention sur le fait que **des tensions ponctuelles et ciblées pourraient apparaître si les entreprises et la fonction publique maintiennent leurs pratiques de recrutement. L'enjeu se situe en effet davantage au plan qualitatif que quantitatif** : qualité de l'offre de formation initiale (en termes de niveaux, filières de spécialisation, contenus de formation) et organisation et gestion des évolutions professionnelles, pour favoriser la promotion au statut cadre.

L'APEC a réalisée une autre étude sur la pénurie des ingénieurs car l'idée commune circule que la France ne forme pas suffisamment d'ingénieurs. Le marché de l'emploi cadre se porte bien et est très favorable aux ingénieurs ; une concurrence vive existe entre les recruteurs de nombreux secteurs d'activité sur le marché du recrutement des ingénieurs, et parallèlement, les entreprises s'attachent à fidéliser ceux en poste. Dès lors, on note des tensions localisées sur certains secteurs, en particulier **l'informatique et la construction**, et certains profils, pour des raisons conjoncturelles et non structurelles. Les disciplines scientifiques ne souffrent pas d'un manque d'attractivité puisque le nombre d'ingénieurs formés n'a cessé de croître, et a même doublé en 20 ans. Mais pour les entreprises des secteurs en " déséquilibre ", il ne semble pas y en avoir suffisamment, *« Surtout lorsqu'elles sont en quête d'ingénieurs maîtrisant tel ou tel langage, possédant une double compétence ou une compétence émergente. Qui plus est, les recruteurs, quel que soit le secteur, recherchent un nouveau profil d'ingénieur, celui d'un cadre combinant compétences techniques et compétences relationnelles, apte à embrasser tous les aspects d'un projet. En quelque sorte, le mouton à 5 pattes. »*

Pour répondre à ces difficultés de recrutement, les entreprises agissent à plusieurs niveaux : prioritairement, fidéliser ceux présents en leur sein notamment avec le levier de la politique

salariale. Ensuite, favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, offrir aux ingénieurs un suivi individualisé leur permettant de développer leurs compétences et d'évoluer en interne, recourir aux solutions offshore (externalisation internationale des prestations) dans les activités informatiques pour certains profils. Enfin, les entreprises peuvent réviser leurs exigences en termes d'expérience ou de formation attendues et/ou exigées.

Au final, **force est de constater qu'il n'y a pas de pénurie généralisée d'ingénieurs mais des tensions existant au sein de certains secteurs** qu'un simple retournement de conjoncture suffira à résorber. Pour l'APEC, la pénurie généralisée des ingénieurs n'est pas pour demain.

1.1.3.5 Synthèse

Les entreprises rencontrent plus de difficultés aujourd'hui pour recruter des profils qualifiés, et plus spécialement dans certains secteurs : l'Hôtellerie-restauration, les professions de services à la personne, les métiers du secteur sanitaire et social, les activités de conseil et assistance, la construction. Les employeurs doivent s'attacher à résoudre le problème de manque de main d'œuvre adaptée, en réduisant la demande ou en augmentant l'offre de main d'œuvre, tout en bénéficiant de politique favorable des Gouvernements. La guerre des talents existe pour une majorité d'entreprises, résultat d'un marché qui se réduit et qui entraîne une concurrence pour attirer et fidéliser les meilleurs, même si certains souhaitent relativiser cette guerre. De même, la pénurie de main d'œuvre qualifiée doit être également relativisée dans le sens où en réalité, elle n'existe pas de manière généralisée mais ponctuellement dans certains secteurs (en l'occurrence, les 4 secteurs étudiés), en raison notamment de pratiques de recrutement non actualisées, ou pour certains profils (ingénieurs) au sein de quelques secteurs d'activité.

Les différentes enquêtes analysées démontrent effectivement des difficultés de recrutement au sein des 4 secteurs étudiés, mais permettent de nuancer les constats. En tout état de cause, il demeure essentiel pour les entreprises d'être attractives au regard du contexte complexe et mouvant dans lequel elles s'inscrivent. Indépendamment des secteurs identifiés actuellement comme souffrant d'une pénurie de main d'œuvre, chaque entreprise, de même que les organisations professionnelles, ont une responsabilité dans le cadre d'un rôle de veille et

l'observatoire des métiers, la question de la formation apparaissant notamment tout à fait centrale (formation des jeunes, des salariés durant leur vie professionnelle).

1.2 Théories et Concepts de l'attraction

La notion d'attraction doit être explicitée afin de délimiter les contours du sujet traité dans ce mémoire. Cependant, avant d'aborder cette notion, il est nécessaire d'évoquer le capital humain sans lequel la notion d'attraction n'aurait pas de sens.

1.2.1 Le concept du capital humain

L'auteur DAVENPORT (1999) définit le capital humain comme étant constitué de 3 éléments : les aptitudes, les comportements et l'effort. Selon lui, la gestion efficace du capital humain passe par 4 grands domaines d'interventions (pas nécessairement distincts mais qui s'entrecoupent) :

- l'attraction : embaucher les bonnes personnes
- le développement : offrir aux employés l'accès à l'apprentissage continu
- la mobilisation : chercher l'investissement optimal de son capital humain en instaurant le contrat psychologique et en offrant un environnement qui stimule et encourage la contribution
- la fidélisation : mise en place des stratégies permettant la loyauté et l'engagement.

Rappelons que, dans ce mémoire, nous nous concentrerons uniquement sur la dimension « attraction ».

Le concept de capital humain a évolué au cours des dernières décennies. Au début des années 1980, Théodore W SCHULTZ (1981) et Gary S BECKER (1983) ont proposé une approche plutôt économique du capital humain : SCHULTZ dans son ouvrage « Investing in people » (1981) a démontré que l'investissement dans le savoir et dans l'humain permettait de sécuriser l'humain et lui procurait un bien être dans son travail. De même, BECKER dans son livre « Human capital » (1983) a démontré que les investissements dans le capital humain, comme la formation, rapportent à long terme.

Ces 2 auteurs ont développé l'idée de l'importance d'investir dans le capital humain et ont appliqué la théorie économique du « retour sur investissement » pour le démontrer. **De l'importance d'investir dans le capital humain découle l'importance de l'attraction de l'organisation sur le capital humain pour obtenir les meilleurs profils au sein de l'organisation.**

La façon de définir l'employé lui-même au sein d'une organisation est également un aspect qui a évolué par rapport au capital humain. DAVENPORT (1999) a proposé une nouvelle façon de concevoir les employés dans l'organisation en développant l'idée selon laquelle l'organisation ne détient pas le capital humain : **chaque individu possède un certain capital humain qu'il va choisir d'investir dans une organisation plutôt qu'une autre.**

Pour DAVENPORT, le capital humain constitué des 3 éléments « aptitudes, comportements et effort » peut être représenté selon l'équation suivante :

$$(ability + behavior) \times efforts \times time$$

Les aptitudes (*ability*) vont inclure le savoir, les talents et les habilités.

Le comportement (*behavior*) correspond à toute façon d'agir observable dans l'accomplissement d'une tâche.

L'effort correspond selon DAVENPORT à l'application consciencieuse des ressources mentales et physiques afin d'en arriver à une fin.

L'ensemble est combiné au facteur du temps (*time*).

WALKER (2001) considère, comme DAVENPORT, qu'on ne définit plus les gens comme des ressources humaines ou des actifs humains, mais que désormais le terme adéquat est celui de capital humain. Il définit ainsi le capital humain : « *human capital is the set of skills, knowledge and capabilities organizations need to succeed in the knowledge and technology economy* » = « le capital humain est la compétence, la connaissance et les capacités organisationnelles nécessaires pour réussir dans la connaissance et l'économie technologique. » Le capital humain apparaît comme un besoin de l'organisation : celle-ci doit être en mesure de reconnaître et de retenir les personnes susceptibles d'offrir leurs services à une autre organisation si celle-ci a de meilleurs avantages. L'organisation doit donc considérer le capital humain comme une relation d'échange et non pas comme une valeur acquise.

WEATHERLY (2003) définit le capital humain comme étant la somme collective des attributs, des expériences de vie, des savoirs, des énergies et de l'enthousiasme que les gens investissent dans leur travail. Pour WEATHERLY, tout comme DAVENPORT, le capital humain n'a pas de définition en soi, c'est un ensemble d'éléments qui rassemblés, forment le capital humain.

Notre mémoire se concentre sur le pouvoir d'une organisation à attirer le capital humain chez elle. Avant de définir le concept de pouvoir d'attraction organisationnelle, il est important de présenter le concept d'attraction organisationnelle, concepts qui ne sont pas toujours distingués par les auteurs, mais qui l'ont été par Claudine BISHOP dans son mémoire « Développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation » (mars 2008, Université du Québec à Montréal).

1.2.2 L'attraction : Distinction entre concept d'attraction et concept du pouvoir d'attraction

Le concept d'attraction organisationnelle est défini comme suit par AIMAN-SMITH, BAUER et CABLE (2001) : « *we operationalize organizational attraction as an attitude or expressed general positive affect toward an organization, toward viewing the organization as a desirable entity with which to initiate relationship* » = « Nous rendons l'attraction organisationnelle opérationnelle comme une attitude ou un effet général positif envers une organisation, envers l'observation de l'organisation comme une entité désirable avec lequel amorcer une relation. »

RYNES (2001) propose de définir l'attraction comme étant le pouvoir de rejoindre les candidats potentiels et de créer en eux le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler. Le concept n'est pas clair: **S'agit-il d'une attitude d'une personne ou d'une capacité organisationnelle ?**

Ces deux définitions suggèrent en fait 2 concepts selon Claudine BISHOP :

- le concept de pouvoir d'attraction (capacité organisationnelle)
- le concept d'attraction (attitude individuelle)

Le concept du pouvoir d'attraction est lié aux pratiques déployées par l'organisation dans le but d'avoir un impact sur le sentiment d'attraction de la personne en recherche d'emploi. Il s'agit donc d'une capacité organisationnelle.

L'attraction organisationnelle correspond davantage à des attitudes individuelles : elle est définie comme une attitude ou une impression générale positive par rapport à une organisation au point d'initier une relation avec celle-ci. C'est en fait la réaction affective d'une personne au regard des attributs d'une organisation, ces attributs ayant été mis en valeur par des pratiques.

Dans notre mémoire, nous nous intéressons prioritairement au concept de pouvoir d'attraction car il est réalisé principalement sous la perspective de l'employeur. En effet, le choix a été fait d'interroger des dirigeants, des DRH d'organisations relevant de domaines différents sur l'attraction, et non de recueillir prioritairement le point de vue les salariés ou candidats, même si leurs appréciations ont été relevées pour nourrir la réflexion.

1.2.2.1 Théories explicatives du phénomène d'attraction organisationnelle

Claudine BISHOP a relevé que quelques théories explicatives du phénomène d'attraction organisationnelle existent, principalement **la théorie de l'environnement** et **la théorie interactionniste**.

Selon la théorie de l'environnement ou « *environnement processing metatheory* » de ERHART et ZIEGERT (2005), les personnes, avec les éléments connus de la réalité comportant certaines incertitudes, vont développer leur propre perception du milieu et ainsi être attirées. Cette théorie s'intéresse donc à **la perception des individus** : comment développent-ils ces perceptions ? Comment ces perceptions les amènent-elles à être attirés par l'organisation ? Cette perception (environnement perçu) doit être confirmée lorsque la personne se réalise dans l'entreprise (environnement réel). Les individus, avec les éléments connus de la réalité, vont compléter cette réalité, développer leur propre perception du milieu et être attirés ou non.

Ceci nous intéresse dans le cadre de notre étude : comprendre comment, au regard des actions menées par l'entreprise, les candidats les complètent. Il convient de noter que cette théorie inclut la théorie des signaux (signaling theory) de RYNES (1991) qui démontre que les candidats interprètent différents signaux envoyés par l'organisation, même à son insu, pour se former une idée de ce qu'est l'organisation.

La théorie interactionniste ou « *interactionnist processing metatheory* » d'EHRHART et ZIEGERT (2005) met l'accent sur l'interaction entre les caractéristiques du candidat et les caractéristiques de l'environnement qui va entraîner l'attraction. Claudine BISHOP évoque le rôle central du « *person-organization fit* » déterminant l'ampleur de l'attraction du candidat vers l'organisation. KRISTOF (1996) définit ainsi le « *person-organization fit* » : « the compatibility between people and organizations that occurs when (a) there is a similarity or match of some attribute and/or (b) one entity provides what the other wants or need » = « L'adéquation entre organisation et la personne : la compatibilité entre les individus et les organisations qui arrivent quand (a) il y a une similitude ou une adéquation d'un certain attribut et/ou (b) une entité fournit ce que l'autre veut ou a besoin ».

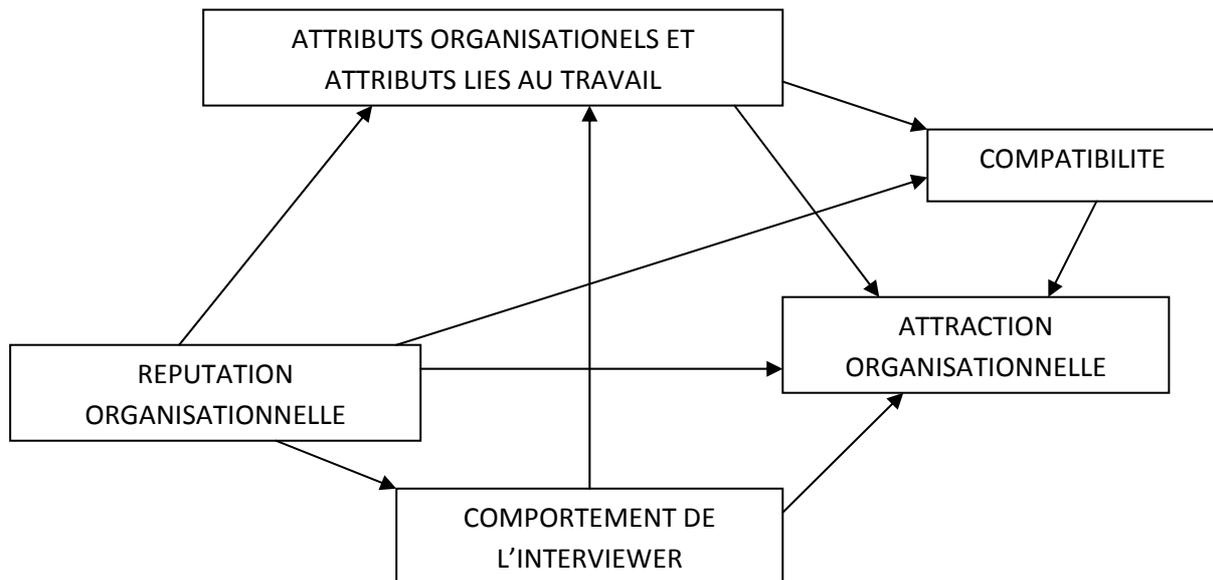
Deux types de « fit » sont issus du « *person-organization fit* » : « l'objective fit » est le phénomène par lequel les caractéristiques réelles de l'environnement déterminent si l'individu peut s'intégrer dans l'organisation, et le « subjective fit » où la personne prédit si elle va pouvoir s'intégrer à l'organisation en se basant sur les caractéristiques réelles de l'organisation.

1.2.2.2 Facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle

Plusieurs textes théoriques, recherches empiriques tentent d'identifier les facteurs d'influence du pouvoir d'attraction organisationnelle.

- MORIN (2006) a développé un modèle sur la base de sa recherche relative aux différents facteurs pouvant avoir un impact sur l'attraction organisationnelle du candidat lors du processus de recrutement.

**- LES DETERMINANTS DE L'ATTRACTION ORGANISATIONNELLE -
MORIN-2006**



Attributs organisationnels et attributs liés au travail = conciliation travail/famille, rémunération, climat de travail, promotion, défis professionnels, lieu de travail et performance sociale

Compatibilité = compatibilité candidat/organisation, et candidat/poste de travail

Comportement de l'interviewer = la compétence, la structure de l'entrevue, la transmission de l'information sur l'organisation, le style agréable

Attraction organisationnelle = attraction générale, intention de soumettre sa candidature, prestige.

Selon ce modèle, il existe 4 principaux déterminants influençant l'attraction organisationnelle : le comportement du recruteur (interviewer), la réputation organisationnelle, les attributs organisationnels, les attributs de l'emploi et au final, la compatibilité entre l'organisation et le candidat. Ces facteurs identifiés influencent le pouvoir d'attraction de l'organisation, et doivent être associés aux pratiques des ressources humaines.

- RYNES et BARBER (1990) ont développé un modèle interdisciplinaire de l'attraction des candidats d'un point de vue organisationnel. Les auteurs énoncent que le recrutement est un moyen d'attirer des candidats, et distinguent donc le recrutement de l'attraction. **Le modèle indique notamment que le fait de cibler des candidats à profils diversifiés peut augmenter le pouvoir d'attraction d'une organisation** (ceci n'est pas mentionné dans le modèle théorique de MORIN (2006)).

- La recherche empirique de CHAPMAN (2005) a fait ressortir que les attributs de l'organisation sont liés au sentiment d'attraction du candidat (comme dans la recherche

empirique de TURBAN (1998)). Le déroulement du recrutement a un effet sur l'attraction, alors que la personne opérant le recrutement ne paraît pas influencer l'attraction. La perception d'un « fit » est l'indicateur le plus fortement associé à l'attraction.

**Tableau de Claudine BISHOP (2008) : facteurs d'influence
de l'attraction organisationnelle**

FACTEURS	AUTEURS
Sources et cibles de recrutement	RYNES et BARBER (1990)
Activité de recrutement et de sélection	RYNES et BARBER (1990) CHAPMAN (1995)
Comportement du recruteur	RYNES et BARBER (1990) TURBAN (1998) MORIN (2006)
Attributs de l'organisation et de l'emploi	RYNES et BARBER (1990) CHAPMAN (1995) TURBAN (1998) MORIN (2006)
Réputation de l'organisation	TURBAN (1998) MORIN (2006)
Compatibilité (« fit »)	CHAPMAN (1995) MORIN (2006)

L'attraction des candidats a donc été envisagée du point de vue organisationnel; il convient également d'examiner le concept en introduisant la dimension du contrat psychologique.

1.2.3 Le concept du contrat psychologique et l'attraction

1.2.3.1 Contrat psychologique : concept et théorie

Le Concept de contrat psychologique :

A partir de la fin des années 1980 et du début des années 1990, les chercheurs ont manifesté un nouvel engouement pour le concept de contrat psychologique (CP). Connu depuis des décennies grâce aux travaux pionniers de Barnard en 1937, d'Argyris et de Levinson dans les années 1960 et de Schein dans les années 1970, ce concept a fait l'objet de recherches en sciences sociales pendant une cinquantaine d'années, mais ce n'est que récemment que les chercheurs en comportement organisationnel, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle ont commencé à s'y intéresser et qu'il est devenu un objet de

recherche empirique d'un intérêt croissant, tant pour les praticiens que pour les universitaires (Flood *et al.*, 2001; McDonald et Makin, 2000; Sharpe, 2003; Turnley et Feldman, 1999).

Selon Schein (1980), les conditions réelles du contrat psychologique sont implicites. Elles ne sont écrites nulle part, mais des attentes mutuelles émergent d'une relation entre un employé et son organisation. De cette relation naît un contrat, en ce sens que des conséquences sérieuses peuvent résulter du défaut d'une partie de satisfaire les attentes de l'autre partie (ex: démotivation, départ de l'organisation, absence de mobilité interne, fin d'emploi).

Aujourd'hui, le concept de contrat psychologique est fréquemment utilisé pour tenter d'expliquer la dynamique qui se construit entre les employés et leurs employeurs au sujet de l'interprétation des conditions formelles ou informelles de la relation d'emploi soumise à des changements rapides de l'environnement (Turnley et Feldman, 1999).

Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée, **madame Rousseau (1995 ; 1990) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes, mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel.** Succinctement explicité, le contrat psychologique selon Rousseau consiste en une relation face à face qui prend forme dans une organisation entre l'employeur et un employé. Bien que l'organisation soit perçue comme celle qui fait des promesses, les obligations réciproques sont définies non pas par l'organisation, mais plutôt par l'individu.

L'individu observe les actions de l'organisation et les interprète unilatéralement de façon subjective. Et c'est à partir de cette interprétation qu'émane sa capacité à prévoir les événements, à contrôler son environnement immédiat, à développer son sentiment de sécurité (Sharpe, 2003).

Le contrat est donc largement informel et interprétatif. Il prend forme lorsque l'une des parties croit qu'on lui a promis qu'elle obtiendra une part des bénéfices escomptés d'une ou de plusieurs actions données (Flood *et al.*, 2001). Il évolue en fonction des changements organisationnels, du développement personnel de l'individu, de l'âge et de la durée de la relation d'emploi (Sharpe, 2003). Il permet aussi d'examiner la perception que construit un individu touché directement par de tels changements, de même que l'influence de cette perception sur ses attitudes et comportements (Kissler, 1994; McDonald et Makin, 2000; Turnley et Feldman, 1999).

Les Eléments du contrat psychologique : L'Ancien et le Nouveau contrat psychologique

S'il n'y a pas de consensus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, il est généralement admis dans la communauté des chercheurs qu'il a été significativement modifié au cours des dernières années (Sharpe, 2003).

Jusqu'au début des années 1990, la plupart des organisations avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et développé une relation d'emploi paternaliste.

Dans les organisations caractérisées par la stabilité, la prévisibilité et la croissance, la place des employés, tant pour l'avenir que pour le temps présent, était clairement établie : l'organisation garantissait aux employés, en échange de leur loyauté, de leur implication au travail et de niveaux de performances conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des occasions de carrière, des augmentations salariales annuelles, des boni de performance, des avantages sociaux additionnels et des investissements dans la formation et le développement des compétences. Bref, **l'ancien contrat psychologique** était clair et pouvait se résumer comme suit : **en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, celle-ci offre à l'individu la possibilité d'y construire progressivement l'ensemble de sa carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités** (Capelli, 1999; Lemire *et al.*, 2003; Sims, 1994).

Selon Sharpe (2003), **l'un des changements les plus significatifs de la relation d'emploi des années 1990 a été la perte de sécurité d'emploi**. De plus, la nécessité de renforcer la flexibilité des organisations est venue modifier l'organisation du travail d'un nombre croissant d'employés, qu'ils soient qualifiés ou non. Alors que les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions à leurs employés, la charge de travail de ceux-ci augmente, le succès de l'organisation étant basé désormais non seulement sur la réduction de ses coûts mais aussi sur l'amélioration de sa performance. Les attentes des organisations envers leurs employés se transforment parfois drastiquement, parfois progressivement : on recherche la flexibilité, on enrichit les responsabilités, on élargit les descriptions d'emploi et on exige le développement de compétences multiples, notamment pour mieux saisir toute la complexité des changements technologiques, des produits et services offerts par l'organisation et pour renforcer chez les employés la capacité à évaluer des situations, à améliorer les communications interpersonnelles et à résoudre des problèmes (Capelli, 1999; Sharpe, 2003; Sims, 1994).

Eléments constitutifs du contrat psychologique (ancien/nouveau contrat psychologique)

Eléments du contrat psychologique	ANCIEN contrat psychologique	NOUVEAU contrat psychologique
Environnement	Stable, concentration sur le court terme	Turbulent, changements continus
Culture	Paternalisme, ancienneté, sécurité d'emploi en échange de l'engagement organisationnel	Respect des obligations organisationnelles seulement si la performance individuelle/collective répond aux attentes de l'organisation
Récompenses	Rémunération basée sur le niveau, la position et le statut	Rémunération basée sur les contributions individuelles/collectives
Eléments de motivation	Promotion(s)	Enrichissement de l'emploi, développement des compétences
Critères de promotion	Promotion(s) selon un cheminement anticipé basé sur l'ancienneté et la compétence technique	Moins de possibilités de promotion(s), nouveaux critères, selon principe du mérite
Mobilité	Rare et selon les conditions de l'organisation	Horizontale, comme outil de renouvellement de l'organisation, processus de gestion
Licenciement/Ancienneté	Emploi à vie si les attentes organisationnelles en matière de performance sont comblées	Employés considérés chanceux d'avoir un emploi, pas de garantie d'emploi à vie
Habilitation	Conception instrumentale des employés, échange de la promotion contre plus de responsabilité	Responsabilisation encouragée, en équilibre avec les responsabilités, en lien avec l'innovation

Statut	Très important	Doit être mérité par la compétence et la crédibilité
Développement personnel (employabilité)	Responsabilité de l'organisation	Responsabilité de l'individu
Confiance	Possibilité d'un niveau élevé de confiance entre les parties	Souhaitable, mais employés davantage attachés à leur projet ou à leur profession qu'à leur organisation

Source : Adapté de : Sharpe, A. (2003). *The psychological contract in a changing work environment*, The Work Institute. Adresse URL : <http://www.ukwon.org/pdf/HiResPsychologicalContractTheme.pdf> tiré de : *Organisation change and the psychological contract, the rhetoric of employability, the potential reality of reciprocal brutalism*, Thesis (Ph.D.), Leicester, De Montfort University.

Contrat psychologique et entrée d'un nouveau collaborateur dans l'organisation

Comme il a été précisé plus avant, le contrat psychologique, en tant que perception individuelle des termes et des conditions liés à la relation d'emploi (Rousseau, 1989), est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations. Le contrat psychologique est défini, dans son acception actuelle (article fondateur de Rousseau (1989)), comme : « *la croyance d'un individu relative aux termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie ; les questions-clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques.* »

Etant donné le pouvoir explicatif du contrat psychologique sur les attitudes et les comportements des employés, la plupart des recherches se sont centrées sur l'étude des conséquences de la brèche au sein du contrat psychologique, c'est-à-dire sur les conséquences de l'évaluation cognitive liée à la « non-réalisation » des obligations liées à l'employeur.

Dès lors, en se centrant quasi-exclusivement sur les répercussions de la brèche, la littérature sur le contrat psychologique n'a accordé que très peu d'attention à la manière dont le contrat psychologique se construit.

Ce n'est que depuis peu que certains chercheurs (ex. Rousseau, 2001; Taylor & Tekleab, 2004) reconnaissent l'importance, tant au niveau scientifique que managérial, d'étudier la manière dont le contrat psychologique se forme dès l'entrée dans une nouvelle organisation.

Or, dès la phase de recrutement et de sélection, les agents organisationnels peuvent véhiculer des promesses qui amènent l'employé à considérer que son organisation à un certain nombre d'obligations à son égard : le salaire et les avantages extra-légaux, les opportunités de formation, le contenu du travail etc. Dans ce contexte, la communication est importante entre recruteur et superviseur : **étant donné que les termes du contrat psychologique prennent naissance durant les phases de recrutement et de sélection, la communication avec le recruteur est cruciale.**

De nombreuses organisations commencent à prendre conscience de l'importance de gérer efficacement le contrat psychologique qu'elles établissent avec leurs employés. Dans cette perspective, **il apparaît fondamental pour le service Ressources Humaines d'une organisation d'une part de bien cerner les attentes de la future recrue et ce en fonction de son profil, et d'autre part de proposer un discours attractif mais réaliste et ce pour éviter toute déception par la suite pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat.** Une bonne préparation de la phase « psychologique » du recrutement permet en effet de pérenniser la relation de confiance entre les parties et donc d'assurer la fidélisation des collaborateurs.

C'est un véritable contrat social qui s'instaure entre les parties et l'entreprise doit être vigilante dès la phase d'attraction du salarié. En effet, la confiance intervient dans la création d'un contrat psychologique dès la phase « d'encodage » pour ensuite favoriser le développement des prédispositions de l'individu puis le processus de décodage des signaux sociaux. Enfin, elle est le ciment qui permet au contrat de se perpétuer.

1.2.3.2 Concept du contrat psychologique et pratique d'attraction RH

Au regard du sujet du mémoire relatif à l'attraction et le concept de contrat psychologique, il apparaît que le travail du RH va se situer au niveau de **la phase de socialisation anticipatoire** (Anderson & Thomas 1996 ; Nelson, Quick & Joplin 1991) **c'est-à-dire avant l'entrée au sein de l'organisation.**

C'est une approche gagnant/gagnant : l'employeur est clair lors du recrutement pour ne pas décevoir les attentes du salarié et ce dernier s'investit dans son travail dans une relation pérenne et à long terme : attraction et fidélisation sont ainsi réunies.

Dans une telle approche, l'organisation devra être particulièrement vigilante au profil des recrues selon le type de génération à laquelle elles appartiennent et aux valeurs et aux attentes auxquelles elles sont sensibles (Baby boomers, Génération X ; Génération Y) :

Valeurs dominantes au plan des 3 « A »			
	Baby boomers (+ 45 ans)	Génération X (30/45 ans)	Génération Y (- 30 ans)
1. Attachement	Organisation	Crise	Carrière
2. Ambition	Avoir des loisirs	Avoir un travail	S'épanouir au travail
3. Adhésion	Externe (partis politiques, syndicats)	Crise	Interne (famille, amis, soi)

Dans ce contexte, l'organisation doit être vigilante au respect en interne et après l'intégration de la nouvelle recrue :

- ✓ des valeurs affichées de l'entreprise
- ✓ de l'accueil : tutorat, parrainage...
- ✓ de la formation
- ✓ de l'évolution et des parcours de carrière

De même qu'une attention toute particulière devra être portée sur le recruteur qui est le 1^{er} lien entre la recrue et l'organisation, le lien principal dans l'élaboration du contrat psychologique du salarié.

Allant au-delà, on peut s'interroger sur l'intérêt pour une organisation de répondre en termes de politique RH à l'évolution de la notion de contrat psychologique.

En effet, désormais, et comme il a été précisé plus avant, l'entreprise ne peut plus assurer à l'embauche la sécurité d'emploi ; le contrat psychologique se déplace et tend plutôt vers le développement de compétence que peut offrir l'organisation à ses collaborateurs. Dans un tel contexte, l'organisation n'aurait elle pas intérêt à proposer à la future recrue, pour l'attirer, un contrat d'Employabilité ? Nous développerons cette idée dans le cadre des pistes de réflexion et de nouvelles perspectives suggérées à l'issue du présent mémoire (III).

1.3 Concept d'attraction appliqué à l'entreprise

Après avoir évoqué les théories et les concepts de l'attraction, nous allons maintenant étudier ce que les entreprises doivent mettre en place afin d'être attractives. On parle de plus en plus de la nécessité pour les entreprises de promouvoir et vendre les ressources humaines et donc

d'appliquer certaines techniques du marketing dans cette approche. Cependant, la démarche de Marketing RH n'est pas récente. Force est de constater qu'elle est devenue de plus en plus prégnante ces dernières années du fait des tensions survenues sur le marché pour attirer les meilleurs profils. Mais en quoi consiste exactement le Marketing RH ?

S PANCZUK et S POINT, dans leur livre « Enjeux et Outils du Marketing RH » explicitent que le marketing RH n'est pas un simple « gadget » mais qu'il s'inscrit dans une démarche globale et complète qui vise à soutenir le développement, le lancement et la gestion des services proposés par la fonction RH. Les auteurs soulignent que trop de personnes assimilent le marketing à la communication ou à la publicité alors que ce n'est que la partie visible de l'iceberg. Pour eux, les quatre piliers du « marketing mix » (*le **PRODUIT** : savoir définir sa prestation, le **PRIX** : savoir définir son prix, la **PLACE** : savoir diffuser sa prestation et la **PROMOTION** : savoir séduire, savoir acheter... et le faire savoir*) sont au cœur du marketing RH.

Nous allons dans un premier temps définir ce qu'est le marketing RH, dans un 2ème temps, nous évoquerons la nécessité pour les entreprises de segmenter leur population pour adopter la démarche la plus adéquate en fonction de la cible visée et dans un troisième temps nous parlerons des 4 piliers évoqués par S PANCZUK et S POINT.

1.3.1 Les origines du Marketing RH

L'économie de la mondialisation accentuée par les évolutions technologiques, de plus en plus rapide, a entraîné une instabilité de l'emploi au sein des entreprises et par conséquent une perte de repère pour les salariés. Les différentes transformations subies par l'entreprise, ces dernières années, du fait des différentes fusions, délocalisations, réorganisations..., ne permettent plus à l'entreprise de promettre une certaine stabilité à ses salariés. Auparavant, les salariés entraient dans une entreprise dans l'objectif d'y faire carrière. Le contexte d'insécurité de l'emploi dans lequel on vit actuellement, a entraîné un changement de comportement et d'attentes des collaborateurs qui ne croient plus naïvement aux beaux discours.

Ainsi, la fonction ressources humaines est soumise à de nouvelles exigences sous cette double pression des salariés et de l'organisation. Elle est aussi au centre de tous les paradoxes que

vivent les salariés : sécurité et performance, stabilité et changement, conflits et besoin de stabilité sociale, équilibre vie privée / vie professionnelle, recherche et éclatement des références...etc.

Il est indispensable désormais pour les RH qu'elles sachent reconnaître les différences pour encore mieux servir les attentes de chacun.

Par ailleurs, les ressources humaines se trouvent face à des dilemmes ou des tensions sociales. En effet, comme le souligne à juste titre S.PANCZUK et S.POINT, une entreprise peut à la fois mettre en avant ses salariés, communiquer sur des valeurs centrées sur l'individu et son développement, et licencier, délocaliser ou se restructurer. Il est donc surprenant, mais pas contradictoire, d'associer entre eux des termes a priori antinomiques, qui ne sont pas plus compatibles, et qui doivent être gérés parallèlement.

D'après les auteurs, la liste des tensions sociales aujourd'hui est la suivante :

Quelle vision faut-il privilégier, mondiale ou locale ?

Faut-il privilégier la performance ou le bien-être ?

Faut-il privilégier la performance à court terme ou à long terme ?

Faut-il systématiquement confronter le discours à la réalité ?

Faut-il privilégier la dimension individuelle ou collective ?

Faut-il privilégier l'intégration ou la différenciation ?

Faut-il innover ou plutôt chercher à ressembler ?

Faut-il chercher le consensus ou la diversité ?

Faut-il privilégier le capitalisme financier ou le capitalisme industriel ?

Tels sont les nouveaux défis auxquels sont confrontées l'entreprise et sa fonction RH. La fonction RH sous les projecteurs en tant qu'initiatrice et leader principal de ce changement d'attitude dans la relation entre l'entreprise et son marché.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'arrivée de la génération Y, oblige les entreprises à intensifier la qualité de leur politique sociale et, in fine, à améliorer leur attractivité.

Les attentes des salariés ont évolué entraînant in extenso l'évolution du contrat psychologique. Comme nous l'avons déjà évoqué, le contrat psychologique est la façon dont un salarié et son employeur perçoivent les obligations qu'ils ont l'un envers l'autre. Il s'agit d'un échange équilibré, qui vise à satisfaire les deux parties de ce contrat « moral ». Ainsi, **la disparition du contrat fidélité réciproque et de loyauté sans faille, laisse un vide**. D'après S.PANCZUK et S.POINT, le seul contrat de travail ne suffit plus à clarifier la nature de l'engagement réciproque entre le salarié et l'employeur. **C'est pour cette raison que l'on voit apparaître le « contrat d'employabilité » mis en avant par certaines entreprises.**

Force est de constater que le salarié prend désormais le contrôle de son employabilité. Ainsi, nombreux sont les salariés qui adoptent une démarche de professionnalisation de leurs gestions de carrière et qui prennent le contrôle de leur niveau d'employabilité. Les entreprises ont tout intérêt à prendre en compte cet aspect dans la gestion de leurs collaborateurs si elles souhaitent les fidéliser. La mise en place d'accord GPEC est utile pour anticiper les besoins futurs de l'entreprise et ainsi mettre en place des parcours d'accompagnement des salariés pour maintenir leur niveau d'employabilité au sein de l'entreprise elle-même ou pour l'extérieur.

D'après S PANCZUK et S POINT, quatre leviers guident le choix de l'individu à savoir : **l'image de marque de l'entreprise ; la rémunération offerte** (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.) ; **le rôle, ainsi que les responsabilités confiées, mais aussi l'environnement relationnel proche** (collègues et managers) ; **les potentiels de développements futurs**. **Ce sont les quatre grands leviers d'attractivité de l'entreprise.**

P LIGER définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. **Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer mais aussi pour fidéliser des collaborateurs impliqués.** Et au final, grâce notamment à des innovations sociales, des innovations d'organisation, développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs, faire de l'entreprise, un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vraies valeurs, ce que les Américains appellent employer branding ».

D'après S.PANCZUK et S.POINT, « *le fondement même du marketing RH est d'utiliser les techniques du marketing pour le triple objectif bien connu des ressources humaines, c'est-à-dire attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents. Mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour. Le marketing RH est trop souvent réduit au seul pan de la communication.* »

Selon les auteurs, le marketing RH est différent du marketing interne, apparu dans les années 1980. Car même si les deux approches identifient les salariés comme un marché à séduire, le marketing RH ne se limite pas qu'aux salariés. Il englobe l'ensemble des parties prenantes que les RH doivent convaincre pour se vendre et vendre son produit ou son service RH. A contrario, le marketing RH n'a pas pour mission de vendre mieux aux salariés mais doit bénéficier avant tout à la DRH.

Le marketing RH n'est pas du marketing social. Même si le pilier de la démarche de marketing social est la notion de marque employeur, celui du marketing RH est avant tout la notion de consommateur (ou de client) et la démarche de segmentation. Dans le cas du marketing social, il s'agit de communiquer alors que pour le marketing RH, il s'agit pour la DRH de (se) vendre.

On peut conclure que le marketing RH est au croisement du marketing, des RH et de la stratégie.

Le contexte actuel de pénurie de main d'œuvre, que nous avons déjà évoqué, a eu pour conséquence d'inverser le rapport de force entre l'entreprise et le salarié. Les entreprises ne doivent plus se limiter seulement à attirer, retenir et développer les meilleurs salariés. Elles doivent savoir (se) vendre, fidéliser et se renouveler. Pour S PANCZUK et S POINT, la fonction RH doit repenser ses modes d'action, en favorisant une démarche plus holistique, orientée clients, où l'adaptabilité organisationnelle doit remplacer la rigidité des process.

1.3.2 La nécessité de segmenter sa population

Le fondement du marketing RH, tout comme le marketing, est orienté vers les clients. Par conséquent, les RH ne doivent plus penser en termes de produits RH, mais plutôt en termes de

clients à satisfaire. Cette approche est nouvelle car la fonction RH a toujours été centrée sur une technicité et sa capacité à maîtriser des systèmes et des concepts.

Pour cela, comme le souligne S PANCZUK et S POINT, la fonction RH doit avant tout identifier ses clients et les distinguer selon les frontières de l'organisation (clients internes ou externes), selon leur rôle (décideurs, utilisateurs, prescripteurs, payeurs) ou qu'il s'agisse de clients finaux, directs ou intermédiaires.

- **Les clients internes** sont majoritairement liés à l'entreprise par un contrat de travail. Ces clients peuvent être classés selon leur statut, leur niveau hiérarchique, leur rôle d'encadrement, leur temps de travail, leur potentiel futur...
- **Les clients externes** sont donc toutes des personnes non liés à l'entreprise par un contrat de travail tels que les institutions (ANPE, écoles, organismes administratifs...), les actionnaires, les acteurs de la vie économique locale et surtout les futurs candidats... Ainsi, le rôle de la fonction RH ne se limite pas seulement au développement d'une offre de service auprès des futurs salariés.

Par ailleurs, le rôle des clients doit être défini afin de connaître le pouvoir de chaque personne.

- Ainsi les **décideurs** sont identifiés comme ceux détenant la décision finale en fonction du projet. Par exemple, pour un candidat, la décision finale est souvent prise par le manager. Par contre, pour la mise en place d'un SIRH, ce sera probablement la direction qui aura ce rôle.
- Les **prescripteurs** sont ceux qui jouent un rôle important dans le système de distribution des services RH. Ce sont souvent les managers.
- Les **utilisateurs** sont ceux qui vont bénéficier des prestations RH, les futurs salariés et les salariés eux-mêmes.
- Les **payeurs** sont ceux qui détiennent le budget ou du moins le contrôle.

Une fois les clients identifiés et définis, la fonction RH doit connaître leurs attentes afin de déterminer le marché à conquérir ou à conserver pour, in fine, espérer vendre et se vendre : d'où le rôle majeur de la segmentation.

La segmentation est bien le point de départ d'une véritable démarche marketing RH. Cependant, elle a longtemps été considérée via des critères classiques comme la distinction cadre/non cadre ou encore local/global. Force est de constater que la segmentation ne doit plus se limiter aux seuls critères dits « classiques » mais doit prendre en compte d'autres critères possibles, telles que la performance et le potentiel, l'engagement des salariés, ou la visibilité et le volume de la population.

Une fois, la segmentation réalisée, il faut déterminer le ciblage, c'est-à-dire l'identification de la ou des cible(s) sur laquelle ou lesquelles les actions RH seront menées. Car c'est en fonction de ce ciblage que les spécialistes de la fonction RH pourront développer, lancer, relancer ou actualiser leur offre de produits et de services RH.

Comme le souligne P LIGER, la fonction RH qui ne se pose pas la question de son cœur de cible, va au-devant de deux types de problèmes :

- Un mauvais ciblage, par rapport aux objectifs de recrutement, est un risque pour l'image-employeur. En effet, une présence tout azimut ne sera pas pertinente car le message sera de ce fait généraliste.
- Une perte de temps, de gaspillage de ressources en internes ou de coûts externes et une incapacité à traiter correctement chacune des candidatures, ce qui peut avoir des contre-effets en termes d'image.

D'après P LIGER, il ne s'agit plus de vendre le même produit à une catégorie de consommateurs plus ou moins bien identifiés, mais d'être choisi par des profils d'individus dont on aura préalablement détecté les attentes.

Il est donc nécessaire qu'un argumentaire adapté corresponde à chaque cible. Car comme nous l'avons vu avec l'analyse de la génération Y, les attentes ne sont pas les mêmes selon les générations. De plus, l'argumentaire de l'offre va encore varier, selon que l'on s'adresse plutôt à des femmes ou à des hommes. La fonction RH doit veiller à ce que les argumentaires utilisés, selon la cible visée, soient parfaitement cohérents avec la réalité vécue au sein de l'entreprise.

Cependant, il existe de nombreux exemples de promesses faites à l'embauche et non tenues ensuite, qu'il s'agisse d'évolution professionnelle, de transparence de l'information ou

d'équilibre vie privée/vie professionnelle. Comme nous l'avons déjà évoqué, de fausses promesses entraînent irrémédiablement une rupture du contrat psychologique entre l'employeur et le salarié. D'après des études, ces décalages constituent un facteur majeur de désengagement et de départ des plus performants. Cette manière de fonctionner est particulièrement risquée pour les entreprises qui rencontrent déjà des difficultés à recruter car les candidats déçus véhiculeront souvent un message négatif et donc porteront atteinte à l'image des entreprises.

Après avoir segmenté ses clients, déterminer ses cibles, la fonction RH doit prendre en compte d'autres dimensions telles que la définition de son offre de service, la stratégie de prix, le positionnement des services ou les canaux de distribution RH.

En synthèse, le marketing RH doit s'articuler sur les quatre dimensions du marketing mix, à savoir le produit, le prix, la place et la promotion que nous allons présentés maintenant.

1.3.3 Les 4 Piliers du Marketing RH

1.3.3.1 Le Produit : Définir son offre RH

Les différents changements subis par les entreprises (fusions, acquisitions, transferts de business, délocalisations...) génèrent du stress, de nouvelles exigences et sont, de fait générateurs de nouveaux modes d'organisation et de consommation des prestations RH. Comme l'indique S PANCZUK et S POINT, la fonction RH doit apprendre à se vendre auprès de ses salariés et de tous les acteurs concernés par la prestation RH. Pour cela, elle doit analyser les produits RH ou services RH qu'elle propose.

Par ailleurs, la fonction RH se doit de définir des prestations adaptées aux attentes, tout en favorisant la capacité d'innovation afin de faire évoluer son offre RH.

Au préalable, elle doit bien définir le périmètre et la nature de son offre Produit. En cas d'oubli, la fonction RH ne pourra pas améliorer et optimiser sa prestation. De même que le choix de définir une prestation comme un service ou un produit est également une décision « marketing ». En résumé, il est nécessaire de différencier les produits RH (qui peuvent faire l'objet d'une stratégie marketing construite autour du « mix ») des services RH (dont le marketing se limite à l'information de l'utilisateur).

Pour affiner l'analyse de l'offre que l'entreprise propose, il est nécessaire d'établir une cartographie des prestations RH. En effet, la fonction RH propose généralement aux salariés (actuels ou futurs) un certain nombre de prestations plus ou moins sophistiquées telles que : l'accès à un restaurant d'entreprise ; une crèche d'entreprise ; la gestion des talents ; l'uniforme (dans certains métiers)....

Dans ce cadre, la fonction RH doit proposer une véritable offre de services RH qui se divisent en deux catégories à savoir les services standards (administration du personnel, formation, recrutement...) et les prestations optionnelles. Ces dernières laissent la porte ouverte à une panoplie de services RH adapter aux exigences de l'entreprise ou à la demande des clients internes ou externes (définis en amont).

Ainsi, après avoir identifié les différents services RH proposés par l'entreprise, la fonction RH doit les associer aux différentes cibles répertoriées précédemment et issues de la cartographie afin de faire évoluer ou non les prestations offertes en ciblant davantage ou au contraire en les standardisant.

D'après S PANCZUK et S POINT, la valeur ajoutée d'une prestation RH dépend intégralement de cet alignement entre le degré d'innovation perçu par la fonction RH et le besoin exprimé par les clients. En cas d'écart, la prestation offerte sera vouée à l'échec.

Par ailleurs, selon P KOTLER, le positionnement est le choix d'une stratégie marketing permettant de donner à une offre (produit ou marque) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché et dans l'esprit des clients visés.

Il est donc indispensable que la fonction RH positionne clairement son offre RH. La prestation RH doit s'inscrire dans une véritable stratégie marketing afin de lui donner une position crédible, différente et attractive au sein du marché.

En synthèse, la fonction RH doit, pour mieux (se) vendre, avoir analysé son offre et défini sa gamme de produits RH et de services RH. Par ailleurs, l'offre proposée doit impérativement remporter l'adhésion des clients pour laquelle elle est destinée. Au final, la fonction RH doit veiller à l'utilité de la prestation offerte.

1.3.3.2 Le Prix : Fixer le prix d'une prestation RH

Comme l'indique S. PANCZUK et S. POINT, le prix n'a pas uniquement une dimension financière, mais doit aussi reprendre des critères liés à la mise en place ou à l'usage de la prestation RH. C'est ainsi qu'en communiquant sur le prix d'une prestation RH, la fonction RH la valorise car elle n'est plus considérée comme un acquis.

L'association du prix et des ressources humaines permet de valoriser la fonction RH et ainsi lui donner une certaine légitimité. **L'analyse du prix dans une démarche marketing RH est essentielle.** Elle consiste à prendre en compte les coûts directs (développements, aux matériels...) mais également les coûts indirects (temps, immobilisation...) et les avantages indirects (engagement, motivation, rétention...).

La fonction RH doit engager une véritable démarche d'analyse de la valeur intégrée dans un processus de marketing RH car cela permet de se poser des questions fondamentales sur les composantes du prix, sur les acteurs impliqués (payeur, utilisateur, vendeur), sur la perception de celui-ci ou encore sur son positionnement par rapport au produit RH (sur mesure, haut de gamme...) et/ou au concurrent (rapport qualité/prix).

Les questions utiles que la fonction RH doit se poser : quelle est ma marge de manœuvre notamment en termes de budget ? Est-ce que le prix de cette prestation correspond aux pratiques du marché ? Et s'il est supérieur, pourquoi ? Qu'est ce qui le justifie ?

1.3.3.3..La Place : Diffuser son offre RH

Après avoir défini son offre RH ainsi que son coût, la fonction RH doit réfléchir sur l'utilisation optimale de son système de diffusion. Ainsi, la fonction RH, pour assurer la diffusion et mettre en œuvre certaines prestations, va utiliser des relais tels que les managers, les structures externes tels que les consultants, les circuits de distribution tel que l'e-HR ou va s'appuyer sur des pôles de compétences internes tels que les mentors, les campus managers pour les relations avec les universités (dans une démarche de recrutement).

La fonction RH a besoin dans un tel contexte d'un réseau de distribution fiable, formé, compétent et impliqué.

Les nouvelles technologies peuvent constituer un atout important pour diffuser des prestations RH de manière différente tout en donnant accès à un public large mais aussi en ayant la même information disponible. En effet, elles permettent à chaque salarié, disposant d'un accès à un poste informatique, de visualiser les prestations RH proposées par son entreprise à tout moment depuis son lieu de travail. Néanmoins, cette forme de communication comporte des risques tels que : la dématérialisation (perte de contact) ; la non exploitation du rôle du manager (poste dévalorisé) ; mais aussi la sur-communication par une diffusion excessive des produits RH. Aussi, est il important d'utiliser plusieurs systèmes de diffusion de l'offre RH adaptés en des prestations ciblées et du positionnement souhaité.

1.3.3.4 La Promotion : Séduire, faire acheter... et le faire savoir !

Le quatrième « P » est le plus pratiqué par la fonction RH, car il est le plus visible, et c'est celui qui parle le plus aux opérationnels toujours en recherche d'efficacité à court terme. De nos jours, l'image et la marque sont indispensables pour les RH afin de disposer d'une image attractive pour attirer, motiver et retenir des talents. L'efficacité de la prestation est conditionnée en grande partie à une réflexion de fond, qui n'intègre pas uniquement des notions de séduction ou de marque car elle doit être capable aussi de lier la Promotion aux trois autres « P » : le Produit, le Prix, et la Place.

d1. La maîtrise de l'image : un nouveau champ d'activité RH :

Comme le souligne S.PANCZUK et S.POINT, « la fonction RH est par nature exposée. Elle dispose donc de deux options : piloter son image ou la subir... Il existe ainsi un ensemble de règles et d'outils d'analyse qui visent à développer des actions de promotion et de communication intégrées à une stratégie de marketing RH, avec pour objectif de « vendre » des prestations à des clients ciblés . Mais, au-delà de cela, l'ensemble de ces actions va contribuer à créer une marque employeur ; la stratégie de marque employeur est importante pour l'entreprise, lui étant potentiellement bénéfique à plusieurs niveaux : recrutement, rétention, buzz, ou encore alignement stratégique ».

Pour cela, la fonction RH doit communiquer en employant un message clair tout en associant un style adapté à la cible. Elle devra également choisir entre une démarche davantage orientée en interne ou en externe, centrée sur le produit ou sur le client. Il va de soi que la nature de la

promotion varie en fonction du positionnement de la prestation RH. Par ailleurs, le choix du média est aussi important, car la réussite de l'action de promotion en dépend.

Dans une telle approche, la marque employeur est un excellent outil car elle constitue la base de toute promotion RH.

d2. Créer et manager une marque employeur :

1. *Qu'est ce qu'une marque employeur ?*

D'après S PANCZUK et S POINT, la marque employeur permet de construire une image en tant qu'employeur. Cette image se forme à partir de l'ensemble des prestations RH offertes par la fonction RH.

D'après P LIGER, chaque entreprise doit être en mesure de définir un positionnement et une offre employeur qui lui soient propres, quelle que soit sa notoriété par ailleurs. La marque employeur est une image qui impacte la prestation RH, tout en étant une source d'attraction ou au contraire... de répulsion.

2. *Le rôle clé de la marque employeur*

La marque employeur possède un rôle clé dans l'entreprise : un rôle attractif et un rôle stratégique.

Concernant l'attractivité, il est important que l'entreprise parvienne à devenir un employeur de référence. Pour cela, elle doit communiquer sa différence et renforcer la fidélisation des salariés présents dans l'entreprise.

D'après P LIGER, « Devenir un employeur de référence permet en outre des économies de recrutement, l'accroissement du niveau de compétences, la facilitation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'optimisation des performances, l'amélioration de l'attraction des clients et des consommateurs, l'amélioration de l'attraction des investisseurs... »

Ainsi, l'entreprise qui adopte une marque d'employeur, communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. Il s'agit de communiquer une marque proposant de vivre une expérience.

En recrutant et en communiquant sur certaines valeurs, l'entreprise amorcera un mouvement d'attraction de candidats qui disposent déjà des mêmes comportements. Ainsi, ces derniers se différencient également par la culture d'entreprise. La culture d'entreprise doit être basée sur quelques préceptes simples, qui seront autant de moyens d'attraction s'ils sont solidement ancrés dans les mœurs.

Tel est le cas des entreprises suivantes figurant au Top 10 des entreprises les plus attractives établi par la société Great Place to Work Institute, Inc en 2008.

Classement		Entreprises	
		<i>Lauréat d'Or</i>	<i>Lauréat de Bronze</i>
1	Google	21	Jones Lang Lasalle
2	W.L. Gore & Associés	22	Groupe Danone (Siège) et Danone France (produits laitiers)
3	Oliver Wyman	23	Quintiles
4	Pepsico	24	Lyreco
5	Microsoft France	25	Velux
6	Leroy Merlin France	26	Robert Half International
7	Cisco Systems	27	Bouygues Telecom
8	i3	28	American Express Carte France
9	Federal Express	29	Agipi
10	CB Richard Ellis	30	Barclays Bank PLC
<i>Lauréat d'Argent</i>			
11	Financière de l'Echiquier		
12	Ferrero		
13	McDonald's		
14	Alma Consulting Group		
15	AGEC Sainte-		

	Thérèse
16	Abbott
17	Procter & Gamble (Siège)
18	Cofidis
19	Randstad
20	Deloitte

©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.

3. Mettre en place une marque employeur

La marque employeur nécessite à la fois une démarche top-down, relative à la vision et à la stratégie de l'entreprise, et une démarche bottom-up partant de la création de valeur des salariés.

Pour devenir un employeur de référence, l'entreprise doit nécessairement proposer une image sociale différente de ses concurrents par une culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain. A cet effet, P LIGER nous indique qu'il est important que pour une fonction RH de connaître les pratiques de ses concurrents en matière de recrutement et plus largement de gestion des ressources humaines. Cependant peu de DRH se donnent les moyens d'effectuer cette veille concurrentielle, qui les prive pourtant d'atouts importants pour construire leur propre stratégie de recrutement. Il est important indispensable pour la fonction RH de faire un benchmark des pratiques de la concurrence dans le cadre d'une stratégie d'employer appeal.

Par ailleurs, elle doit s'engager, de façon continue, à améliorer l'environnement de travail de ses salariés, proposer une expérience de travail et assurer le développement de l'employabilité. En effet, un employeur de référence considère ses salariés comme des investisseurs, en temps, en connaissances et en compétences.

Car comme le souligne B CHAMINADE, « *les salariés d'une entreprise sont sa première force d'attraction. Le moyen le plus efficace de mesurer a priori l'attractivité d'une société est de demander à ses salariés s'ils postuleraient de nouveau dans leur entreprise.* »

Par ailleurs, les nouveaux salariés peuvent donner des indications utiles sur les méthodes de recrutement et d'attraction des concurrents.

Dans ce contexte, il est important que **l'entreprise connaisse son « image employeur »** afin qu'elle puisse en faire un élément de différenciation ou au contraire la corriger si elle ne correspond pas à la réalité. Par conséquent, l'entreprise doit déterminer ses forces et ses points faibles. Il est en effet important de pouvoir les exprimer, voire les expliquer aux futurs recrutés afin de les impliquer pleinement dans le développement de ces forces et dans la résolution de ces faiblesses éventuelles. Il est à noter que le potentiel de séduction d'une entreprise peut aussi bien provenir d'imperfections révélées par l'étude de l'image que par des qualités reconnues. Il peut être intéressant de croiser les données recueillies en interne avec celles obtenues auprès de publics externes. Comme nous l'avons déjà souligné, l'entreprise doit toujours avoir à l'esprit qu'un collaborateur potentiel peut, à un certain moment, être ou avoir été client ou actionnaire de l'entreprise, ce sont donc les premiers vecteurs d'image de celle-ci.

Afin de connaître son « image employeur », **l'entreprise doit être capable de mesurer sa notoriété par le biais d'étude d'image et d'attractivité.** En effet, l'entreprise peut se rendre compte de sa capacité à attirer de nouveaux collaborateurs ou fidéliser des collaborateurs dans l'entreprise en fonction de la perception de son image employeur auprès de ses différents publics. Les publics à interroger sont les écoles et universités en tant que relais et prescripteur ; les collaborateurs des entreprises elles-mêmes (en opérant une segmentation entre les nouveaux arrivants et les « anciens ») ; l'environnement professionnel des entreprises (clients, fournisseurs, institutionnels partenaires, leaders d'opinion...) ; le grand public, segmenté (par âge, région, CSP...).

Ainsi, les résultats analysés peuvent permettre à la fonction RH d'orienter ou de réorienter les actions de marketing RH à engager, dans le cadre d'un plan global. Cependant, il est indispensable de renouveler ce type d'étude afin que l'entreprise assure une veille sur son image auprès des publics cibles.

Une condition importante à la mise en œuvre d'une stratégie d'employeur de référence est l'identification des métiers exercés au sein de l'entreprise. **La définition du métier de l'entreprise est primordiale afin que celle-ci puisse attirer des « profils adaptés ».**

D'après P LIGER, « *l'identification des métiers et plus complètement encore celui des compétences dans une organisation devient indispensable, car elle doit permettre de dresser une véritable cartographie qui mettra en évidence les besoins actuels et à venir, voire des carences et de les confronter à la pyramide des âges de l'entreprise. Cette cartographie permet d'avoir une vision claire des filières autour desquelles va s'organiser la politique de recrutement et de mettre en avant les segments prioritaires à toucher.* »

Comme nous l'avons déjà souligné, actuellement les repères se déplacent en permanence, il est donc nécessaire pour l'entreprise de bien connaître son histoire et sa culture afin qu'elle soit visible et lisible. Pour déterminer l'identité de l'entreprise, une analyse approfondie de son histoire est indispensable avant de mettre en œuvre une stratégie de marketing RH. De même, quels que soient la taille et le secteur d'activité de l'entreprise, la prise en compte de sa façon d'exercer son métier est un élément caractéristique fort. Cependant les valeurs de l'entreprise sont difficiles à définir parce qu'immatérielles, souvent inexprimées ou insuffisamment partagées alors même qu'elles sont l'âme de l'entreprise et permettent de créer du lien. Ainsi, une fois avoir définie ou retrouvée son identité, l'entreprise va pouvoir affirmer sa personnalité à travers un plan d'actions de marketing RH, cohérent avec sa communication globale.

4. Attractivité ou Répulsion pour un candidat

Certains outils permettent de renforcer la marque employeur en interne ou en externe. Nous nous consacrons exclusivement aux actions mises en place pour renforcer la marque externe, compte tenu du sujet de la présente étude.

Selon B. CHAMINADE, il existe **deux raisons principales au manque d'attractivité externe** : il s'agit d'abord, avant tout contact avec l'entreprise pour le candidat, de la représentation qu'il se fait de l'entreprise (en entretien, lors d'un salon de l'emploi...) puis de son opinion après avoir été reçu par l'entreprise.

La mauvaise représentation correspond à la perception négative d'une entreprise par un candidat avant de la connaître. Une mauvaise représentation de l'organisation peut reposer selon B. CHAMINADE sur une mauvaise image sociale (plan social médiatisé, pollueurs, etc...), l'absence de sécurité de l'emploi et de reconnaissance sociale (particulièrement notable pour l'hôtellerie, restauration), une image terne du métier (métiers

manuels souvent considérés comme dépassés (artisanat...), socialement peu valorisant), une absence d'image des produits de l'entreprise (constat d'un manque d'attraction vers les entreprises dont les produits ou la marque sont inconnus du public) ou un environnement physique handicapant de l'entreprise (situation géographique).

La mauvaise opinion correspond à une mauvaise impression du candidat après avoir rencontré le recruteur. Cette mauvaise opinion peut provenir de plusieurs facteurs tels que : l'absence a priori de perspectives de progression, l'évolution de carrière basée sur des critères d'évaluation objectifs, l'absence de plan de carrière ou de formation. Elle peut également être due au manque de respect du recruteur vis-à-vis du candidat lors de son audition.

Par ailleurs, le manque d'attractivité se constate également à un niveau autre que l'entreprise, celui de l'environnement sociétal. Ainsi, l'attractivité de la zone géographique de l'entreprise, sa situation par rapport au domicile des candidats, l'accès par les transports et le coût de la vie etc... entrent en ligne de compte dans l'image employeur.

*

* *

II. LA SITUATION DES 4 SECTEURS ETUDIÉS :

La Construction, La Santé, l'Informatique, l'Hôtellerie-Restauration

2.1 La méthodologie de l'étude des 4 secteurs

Après avoir présenté les données principales de chaque secteur ainsi que leurs problématiques, l'étude vise dans un premier temps à présenter les politiques d'attraction développées par chaque secteur, puis dans un deuxième temps, à opérer les rapprochements existants entre les politiques de chacun.

Pour se faire, il a été convenu de procéder à des entretiens semi directifs avec un ensemble de représentants des différents secteurs faisant l'objet de l'étude. Ces acteurs sont des entreprises ou établissements de santé, de petite et grande taille, des organismes professionnels de branche. Les entretiens réalisés sont au nombre de 4 à 7 par secteur ; il ne s'agit en aucune manière de viser l'exhaustivité mais de présenter un panel élargi des représentants des secteurs.

Sur la base d'un questionnaire ouvert, les entretiens ont été menés généralement avec les responsables RH des entreprises mais également avec les dirigeants, en face à face ou par téléphone. Ces entretiens ont permis, en cohérence avec la littérature existante, de confirmer ou de révéler les pratiques d'attraction au sein de chaque secteur.

Un travail de rapprochement des axes des politiques communes a été opéré ensuite sur la base d'un tableau récapitulatif permettant de mettre en exergue les points saillants des analyses opérées.

Au regard des pratiques d'attraction de chaque secteur, et des rapprochements effectués dans le cadre de pratiques communes, des pistes d'amélioration ont été définies pour chaque secteur d'activité.

Finalement, des axes de réflexion visant à aller au-delà des constats, des rapprochements et des pistes d'amélioration, sont proposés sur la base des analyses précédemment effectuées.

2.2 Présentation des 4 secteurs

2.2.1 La Construction



© ONISEP/FNTP-2002



© ONISEP/FFB-2004

Le secteur de la Construction (désigné couramment sous le nom de Bâtiments et Travaux Publics – BTP) représente **un chiffre d'affaires total de 169,9 milliards d'euros** et correspond à 2 activités distinctes : le Bâtiment (119,3 milliards C.A.) produit des constructions abritant des familles, des entreprises, des administrations, des lieux de loisirs (80% de commande privée) et les Travaux Publics (50,6 milliards de C.A.) réalisent des équipements d'infrastructure de transports, routes, autoroutes, voies de chemins de fer, ports, ponts, viaducs, tunnels, et aéroports (80% de commandes publiques). L'activité du Bâtiment se subdivise en activité de gros œuvre et de second œuvre (installation électrique, couverture, maçonnerie, plomberie, menuiserie...).

Quatre « majors » (**Vinci, Bouygues, Eiffage et Spie Batignolles**) dominent 294 000 entreprises plus petites (la plupart sont des artisans et des TPE). Le BTP occupe 1,4 millions d'actifs (**plus de 7% de la population active**) dont 1,265 millions de salariés (19% dans les Travaux Publics, 55% des salariés dans le second œuvre, et 26% dans le gros œuvre), 109 000 intérimaires (en équivalent temps plein) et 265 000 travailleurs indépendants (dont 75% dans le 2nd œuvre). **Près des trois quarts des effectifs salariés sont des ouvriers** : La proportion de cadres (13% contre 17% dans l'Industrie et 21% dans les services) et d'ETAM est plus faible que dans d'autres secteurs économiques car le poids des artisans et des chefs d'entreprises (non salariés) avec une fonction d'encadrement y est élevé, surtout dans les TPE.

L'activité du BTP est fortement dépendante des cycles économiques et techniques : L'industrialisation, plus marquée dans les travaux publics que dans le bâtiment, a

indéniablement modifié les règles d'utilisation de la main d'œuvre. Elle a permis de produire davantage sans que s'engage de véritable réflexion autour de l'évolution des compétences de la main-d'œuvre d'exécution, les techniciens et ingénieurs ayant pour leur part fait l'objet d'une plus grande attention des grandes entreprises.

Dans les années 1970 à 1990, le bâtiment a subi la crise économique et une crise plus profonde tenant à la réorientation des activités de construction : l'effort de conception de la production s'est alors porté vers une rationalisation de l'organisation des chantiers, notamment par le recours généralisé à la sous-traitance. Ceci a conduit à une brutale diminution des effectifs et à une modification de la répartition des entreprises. L'artisanat a connu un nouvel essor, la part des PME dans l'emploi de la main d'œuvre a augmenté et la qualification et l'encadrement se sont développés. La durée effective du travail s'est réduite, sans rejoindre encore celle de l'industrie et un effort a été fait pour relever les niveaux de rémunération. **Début des années 1990**, le secteur du BTP a encore été fortement touché par la crise, avant de croître à nouveau à un rythme rapide sur la fin de la décennie. Dans un contexte de réorganisation interne des entreprises, **les années 1998 à 2000** ont été exceptionnelles en termes d'activité, grâce à la reprise économique conjuguée aux effets de la tempête de 1999 et à la baisse ciblée de la TVA.

Au final, l'environnement économique du BTP est marqué par son instabilité accrue par sa forte sensibilité aux mesures publiques et fiscales ainsi qu'aux cycles politiques, cycles cependant lissés ces dernières années par le développement de l'intercommunalité et des cofinancements assurant une certaine continuité grâce aux engagements pluriannuels. **Le secteur est enfin structurellement caractérisé par de fortes incertitudes économiques** liées à l'absence de perspectives stables dans la construction de logements, à la nature des contrats des constructions (l'entreprise doit assumer tous les risques de l'inconnu), aux règles des marchés publics. Ces incertitudes fragilisent les projections de gestion prévisionnelle.

La pénurie de main d'œuvre et les métiers sensibles

La gestion du personnel dans le secteur du BTP n'a longtemps concerné que la catégorie des Cadres. Pour le personnel Ouvrier, la gestion consistait à embaucher et licencier selon les besoins des chantiers. **Au milieu des années 1980, est apparue une préoccupation plus**

vive de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : certaines entreprises se sont dotées d'instruments de suivi des emplois et des qualifications, se sont efforcées de fidéliser les jeunes. Cependant, les spécificités de la main-d'œuvre BTP demeurent aujourd'hui : proportion d'ouvriers (78%) plus forte que la moyenne, faible féminisation (9% de la main d'œuvre) et population relativement âgée (moyenne d'âge de 39,5 ans).

Le marché du travail du BTP a subi de profondes mutations au cours de la crise des années 1990 : le secteur a perdu, de 1990 à 1998, près de 15% de ses effectifs, soit une baisse de l'ordre de 2,2% par an. Il a perdu 225 000 emplois entre 1991 et 1997 (175 000 dans le bâtiment et 50 000 dans les travaux publics). Selon les données de la FFB et de la CAPEB, le mouvement s'est inversé à partir de 1998, avec la création de 26 000 emplois en 1999, 50 000 en 2000 et presque autant en 2001, alors que les effectifs des artisans se sont stabilisés depuis la fin des années 1990. Dans les travaux publics, le recul de l'emploi salarié (entre 5 000 et 6 000 pertes d'emplois entre 1997 et 1999) a été compensé par la croissance du recours à l'intérim (+ 7 000 emplois sur la période). Pour faire face à la chute des marchés entre le milieu des années 1980 et le début des années 1990, et à la baisse des prix engendrée par la concurrence, **les entreprises ont temporairement tassé les niveaux de qualification, se séparant à la fois des salariés les moins qualifiés** et, dans une moindre mesure, de leur personnel d'encadrement. Le niveau de qualification s'est accru cependant au final.

Le travail dans les ateliers et les chantiers a changé (technicisation, spécialisation accrue), la productivité a augmenté en moyenne de 2% par an : **au début des années 2000**, les salariés ont élargi leurs domaines d'intervention, les équipes de travail sont plus réduites, plus polyvalentes, moins encadrées, et travaillent dans des délais plus courts. L'encadrement intermédiaire a tendance à se substituer aux ingénieurs qui, pour leur part, se consacrent de plus en plus aux travaux d'études. Le recours à l'intérim, désormais plus qualifié, s'est développé. Il représente aujourd'hui 8% de la main d'œuvre du secteur et s'éloigne de son image traditionnelle de réservoir de main d'œuvre flexible et faiblement qualifiée.

Aujourd'hui en 2008

L'enquête BMO 2008 réalisé par l'UNEDIC et le CREDOC précédemment présentée révèle **la persistance de fortes difficultés de recrutement dans le BTP : 3 projets sur 4 sont considérés comme problématiques par les chefs d'entreprise, et le secteur fait parti des secteurs les plus exposés.**

Parmi les 15 métiers rassemblant le plus grand nombre de projets de recrutement jugés difficiles, rencontrent des difficultés de recrutement : les métiers qualifiés de la construction (maçons, plâtriers, charpentiers...) : plus des trois quarts des postes sont jugés difficiles à pourvoir ; les conducteurs routiers et plusieurs profils techniques de l'industrie (ouvriers qualifiés de la mécanique...) présentent une proportion de projets assortis de difficultés nettement supérieure à la moyenne. Sur les 10 métiers où sont signalées le plus fortes difficultés, 6 métiers concernent le secteur de la construction : Maçons qualifiés / Plâtriers, Charpentiers et autres ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment / Autres ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment / Conducteurs routiers et grands routiers / Ouvriers qualifiés de la mécanique (soudeurs, monteurs, mécaniciens, ajusteurs...) / Techniciens du BTP (mètres, dessinateurs, géomètres...), / Ouvriers qualifiés des TP (terrassement, béton...).

Nombre de postes à pourvoir dans le BTP en 2015
(Effectifs en milliers)



	Emploi 2015	Créations nettes d'emploi 2005-2015	Départs de l'emploi 2005-2015	Postes à pourvoir entre 2005-2015	En moyenne annuelle par rapport à l'emploi total	Variation des départs de l'emploi de 2005 à 2015 par rapport à ceux de 1995 à 2005
Ouvriers Non Qualifiés gros et second œuvre	264	- 4	54	50	1,9 %	10
Ouvriers Qualifiés travaux publics et béton	139	18	29	48	3,6 %	13
Ouvriers Qualifiés gros œuvre et bâtiment	368	47	88	134	3,9 %	10
Ouvriers Qualifiés bâtiment second œuvre	475	- 21	139	118	2,4 %	36
Conducteurs engins BTP	61	14	12	26	4,6 %	32
Techniciens BTP	166	27	36	63	4 %	54
Cadres BTP	229	36	54	90	4,2 %	9
BTP	1 702	116	413	529	3,2 %	22
Emploi Total	25 506	1 513	6 007	7 520	3 %	32

© P. JACOB

▲ 80 % des postes à pourvoir d'ici 2015 seraient consécutifs à des départs en fin de carrière. Dans certaines familles professionnelles, les baisses d'effectifs devraient atténuer très nettement l'effet des départs des générations anciennes. Selon cette étude menée par la Dares et le Commissariat au Plan, « Les forts besoins sur les postes d'ouvriers qualifiés du gros œuvre (maçons, charpentiers...) pourraient entraîner des tensions salariales, comme cela a déjà été le cas lors de la période 1998-2001. Si ces tensions se traduisent par une hausse des prix de la construction ou de la rénovation, l'activité pourrait ralentir et les créations nettes d'emploi seraient plus limitées que prévues ».

Horizon 2009/2015

Selon une étude du Commissariat général du Plan et de la Dares, publiée en janvier 2007, « en partant d'une hypothèse de croissance et compte tenu des évolutions démographiques, les flux de sortie en fin de carrière devraient passer de 410 000 par an en moyenne dans les années 90 à 600 000 par an entre 2005 et 2015. Quant au nombre de postes à pourvoir, en retenant une hypothèse de 150 000 emplois créés en moyenne chaque année, il faut s'attendre à un total de 750 000, soit un niveau équivalent à celui des années de forte croissance de l'emploi au tournant du siècle dernier ». **L'étude révèle qu'entre 2005 et 2015 dans le BTP, 116 000 postes nets seraient supprimés et 413 000 partiraient de l'emploi, soit un total de 529 000 postes à pourvoir.** Chaque année, 3,2% des personnes en poste devraient ainsi être renouvelées dans le secteur.

Selon une étude de l'observatoire du BTP de mai 2008 sur les emplois à l'horizon 2015, l'évolution de la pyramide des âges laisse présager de nombreux départs en retraite dans les années à venir ; le Groupe Emploi de l'Observatoire du BTP a cherché à estimer le niveau de l'emploi dans le bâtiment à l'horizon 2015 (avec un point intermédiaire en 2009), et s'est appuyé sur les travaux du Groupe Prospective qui ont permis d'élaborer **deux scénarii distincts** sur l'évolution de l'activité du bâtiment à l'horizon 2015. Ces deux scénarii ont été qualifiés pour le premier de « **tendancier cyclique** » (dans ce cas de figure, le lien entre cycle du Bâtiment et cycle économique observé sur le passé est simplement prolongé à l'horizon 2015) et « **d'accélération** » (ce second scénario repose sur une analyse des six grands marchés du Bâtiment, afin de prendre en compte les déterminants et le dynamisme actuel de chacun). Ces scénarii devraient être revus à la baisse avec la crise financière et économique actuelle.

Première partie : estimation du niveau d'emploi à 2015 : situation de l'emploi 2009 et 2015

Selon le scénario tendancier cyclique, une croissance de l'emploi salarié de 0,5% en moyenne annuelle de 2004 à 2009 est prévue, suivie d'un recul de 0,7% par an en moyenne sur la période suivante, soit un recul de 0,1% sur la période 2004 – 2015. **L'emploi salarié s'établirait ainsi à 1 072 000 en 2009** (avec 5 300 créations nettes d'emplois par an en moyenne de 2004 à 2009) et **1 028 000 en 2015** (7 400 pertes nettes d'emplois annuelles). Selon le scénario d'accélération, l'emploi progresserait de 1,1% entre 2004 et 2015 : hausse marquée en première période (+ 3,0%), et entre 2009 et 2015, l'emploi reculerait de 0,7%.

En conclusion, dans les deux scénarii présentés, l'emploi augmenterait jusqu'en 2009. A l'horizon 2015, l'emploi se maintiendrait à un niveau élevé puisque, même dans le scénario le moins «optimiste», les effectifs salariés se situeraient au-dessus de 1 023 000 salariés (soit le niveau d'emploi de l'année 2002). Une étude des flux de salariés entrants et sortants complète ces évaluations.

Deuxième partie : estimation des flux d'embauches et sorties à l'horizon 2015

Les sources permettant de mesurer les taux d'entrée et sortie sont peu nombreuses, souvent difficilement exploitables : addition des CDI et CDD, confusion entre salariés n'ayant jamais travaillé dans le secteur du bâtiment et salariés changeant d'entreprise au sein du secteur. Les statistiques sur les sorties de salariés sont quasi inexistantes et ne permettent pas de quantifier le nombre de salariés quittant définitivement le secteur.

L'effectif salarié du bâtiment présente d'une part, un caractère stable (95 % de celui-ci, hors intérim, travaille sous CDI, un salarié demeurant en moyenne près de 8 ans dans le secteur) **et d'autre part, des taux d'entrées et de sortie relativement élevés : sur la période 1992-2004, les taux d'entrée et de sortie sont de l'ordre de 20 %**. On constate en outre que **le taux de rotation annuelle est d'autant plus faible que la qualification est élevée**.

En conclusion, selon les scénarii, les flux d'embauches annuels moyens de salariés ne venant pas du bâtiment seraient de l'ordre de 115 000 à 130 000 salariés sur la période 2004-2015. Un certain nombre de facteurs, non pris en compte dans cette estimation, pourrait néanmoins faire varier ce taux à la hausse ou à la baisse (évolution du nombre de départs en retraite, en préretraite, de la nature des emplois, des métiers et de l'attractivité du secteur en découlant...). **Quelles que soient ces évolutions, les flux de salariés ne venant pas d'entreprises du bâtiment seront conséquents dans les années à venir et les besoins de formation importants**.

Le cœur du problème de la pénurie de main d'œuvre semble identifié pour les cadres, la crise du BTP dans les années 1990 ayant détourné du secteur les jeunes, et par conséquence, les cadres qui auraient 7/10 ans d'expérience aujourd'hui : **le cadre expérimenté est une denrée rare et recherchée**. Au-delà de la pyramide des âges, le secteur peine à attirer la main-d'œuvre : **les conditions d'exercice du métier** sont en cause, qu'il s'agisse des **conditions matérielles, le fait de travailler à l'extérieur, ou des exigences de disponibilités** ainsi que le taux important d'accident du travail dans le

secteur, la pénibilité de certains travaux et ses conséquences à long terme : **une bonne santé physique, un dynamisme et une vitalité sont nécessaires.**

La confiance et l'entente réciproques sont primordiales au sein des équipes constituées des opérateurs, chefs d'équipe et chefs de chantier travaillant en équipe, au regard de l'exigence forte de sécurité de ce secteur. Du fait des modalités d'organisation des chantiers, les sentiments d'appartenance à une communauté très codifiée et de solidaire sont forts au sein des équipes. L'adaptation est difficile si l'on n'est pas issu d'une famille travaillant dans le BTP, donc déjà familier de la nature et du rythme de travail afférant au secteur. Bien souvent, la main d'œuvre existe, elle est recrutée, mais elle ne reste pas car elle ne « résiste » pas aux conditions de travail. **En termes de disponibilité, le secteur est peu attractif** : un conducteur de travaux ou un chef de chantier a des journées de travail avec une grande amplitude horaire. Certains recruteurs comprennent que cette disponibilité soit un frein à l'attrait du secteur pour des ingénieurs, et dans les petites entreprises, pour des cadres et l'ensemble des personnels.

Parallèlement, dans l'imagerie collective et celle de l'Education Nationale, le secteur du BTP est perçu, à tort, comme une voie de garage, secteur où l'on envoie les jeunes en échec scolaire. L'aspect technique du métier n'est pas reconnu, et on reproche à l'Éducation nationale, aux agents de l'orientation de ne pas encourager à travailler dans le BTP.

Depuis quelques années, sont apparues en plus dans les recrutements des **exigences en termes de procédures liées au développement des démarches qualité et de normalisation**, ce qui implique l'embauche d'**une main d'œuvre qualifiée sachant lire et écrire**, capable de tenir des « carnets de chantier » permettant une traçabilité des opérations. **Les métiers évoluent vers davantage de technicité**, ils impliquent l'attraction d'une population diplômée, convoitée et plus exigeante et plus difficile à attirer que celle des manœuvres !

L'insuffisance de cadres formés pour les métiers du secteur est soulignée, mais également niée. Certains estiment que les écoles ne forment pas le nombre de cadres dont le secteur a besoin, d'autres pensent que les écoles ne pourraient pas en former davantage car il n'y aurait pas assez de candidats à l'entrée dans ces écoles. Selon eux, le secteur n'attire pas les jeunes notamment parce qu'il ne sert pas de tremplin vers d'autres secteurs : en effet, les relations avec le monde universitaire semblent peu développées, et les écoles d'ingénieurs ont elles conscience d'une réponse quantitativement insuffisante mais maintiennent leur souci

d'offrir des formations de qualité qui ne permettent pas d'accueillir davantage d'étudiants. Ces écoles trouvent des candidats à l'entrée, en refusent même chaque année. Ce qui importe le plus selon le responsable des relations avec les entreprises de l'école EPF, école d'ingénieurs généraliste, c'est le bon déroulement du stage de fin d'année avec « *quelqu'un du secteur BTP qui arrive à transmettre sa passion* », et confie de vraies responsabilités à l'étudiant ; les jeunes se lancent alors en général dans le secteur, même s'ils n'y songeaient pas *a priori*.

Il existe donc une double problématique : attirer des étudiants qui, *a priori*, n'étaient pas intéressés par ce secteur et ne pas détourner du secteur les étudiants des écoles spécialisées.

2.2.2 La Santé



Contexte général : les chiffres

Infirmiers/ières :

Selon les données statistiques nationales de la DREES (Direction de la Recherche, des études de l'évaluation et des statistiques, au sein du Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité), on recensait, en 2005, 452 466 infirmiers en France métropolitaine soit une densité de 747 infirmiers pour 100 000 habitants en France métropolitaine. La profession compte 87,1 % de femmes pour 12,9 % d'hommes. Les infirmiers exercent dans de nombreux secteurs en tant que salariés ou libéraux : en 2005, 62 700 infirmières exerçaient en libéral, et 389 766 en qualité de salariés soit plus de 86 %. L'âge moyen des infirmières est de 42,6 ans : la profession accuse un vieillissement sensible puisque l'âge moyen était de 34 ans en 1981.

15,7% des infirmiers exercent dans des communes de moins de 10 000 habitants (10,6 % dans des communes de moins de 5 000 habitants), **contre 48,4 % dans des villes de plus de 200 000 habitants** (32,8 % pour les villes de 200 000 à moins de 2 millions d'habitants). La répartition géographique des infirmiers/ères suit les règles observées pour les professions de santé. Pour une densité moyenne nationale de 747, on rencontre des situations très contrastées sur le territoire français : la densité maximale se situe à Paris intra muros (1240 pour 100 000), alors que l'Ile-de-France (686 pour 100 000) est dans une petite moyenne. L'héliotropisme demeure assez prononcé avec une densité de 967 pour la région Provence Alpes Côte d'Azur contre 602 en Haute Normandie. Les disparités entre départements restent relativement marquées.

La croissance du nombre des infirmières est régulière depuis les années 70, et s'est accélérée de manière importante du fait du relèvement des quotas d'entrée en école pour les années 2000 à 2002 afin de compenser l'essor rapide du nombre de départs à la retraite et aux besoins liés aux effets des 35 heures (hausse de 43 % par rapport à 1999). Entre 1985 et 2001, le taux de croissance des effectifs est de 39%. Depuis 2000, 26 000 infirmières entrent en formation annuellement. Les projections démographiques fondées sur les flux rencontrés ont indiqué que les effectifs infirmiers connaîtraient une progression rapide jusqu'en 2006 puis à un rythme moindre jusqu'en 2020.

Au-delà de ces données absolues, l'analyse de la « ressource » infirmière, intégrant la mise en place des 35 h à l'hôpital, l'augmentation dans les années 2000 des demandes de travail à temps partiel et de l'absentéisme, montre une diminution de près de 9% du temps de travail disponible. En valeur relative, l'augmentation ne serait plus que d'environ 1% par an, contribuant aux difficultés de recrutement qu'a connu et connaît encore, dans certains secteurs, la région Ile-de-France. S'ajoute à cela le fait que la région soit « exportatrice » de jeunes et sans doute maintenant de moins jeunes professionnels.

Ainsi, l'ordre de grandeur avancé pour les besoins en infirmiers pour les 5 ans à venir dans la région Ile-de-France, sans tenir compte des nouveaux besoins, s'approcherait de 80 000. Pour le Centre d'analyse stratégique (anciennement Commissariat au plan) et la DARES (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, au sein du Ministère du Travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité), **c'est un taux de près de 4% par an qui permettrait de couvrir les besoins en évolution, car 200 000 infirmiers devraient être recrutés d'ici 2015 pour couvrir les ouvertures de postes et les départs à la retraite, au niveau national** (cf. « Les métiers en 2015 » sur www.strategie.gouv.fr).

Médecins :

Au regard des données de la DREES (2007), les médecins sont au nombre de 208 191, dont 122 103 sont des médecins libéraux (ou à activité mixte, c'est-à-dire ayant un exercice libéral + une activité dans un établissement de santé). Sur ce total de 208 191, 101 549 sont des omnipraticiens, dont 82 950 médecins généralistes, et 106 642 des spécialistes. 32,5 % des médecins exercent dans un établissement (hôpital public, clinique privée, centre de santé). La densité de la population de médecins correspond à 338 pour 100 000 habitants, avec de grandes différences selon le lieu et le type d'exercice. Ainsi, la densité est de 258 en Picardie (spécialistes et généralistes confondus), 268 dans le Centre, 271 en Haute Normandie contre 414 en Provence Alpes Côte d'Azur (PACA) et 415 en Ile de France (avec un pic à Paris de 839 !).

Selon le type d'exercice, on note les différences suivantes : pour une densité moyenne en France de spécialistes de 173, on note que la région Champagnes Ardennes compte une densité moyenne de 130, Picardie 118 et Poitou Charente 135 contre 181 en Aquitaine, 183 en midi Pyrénées, 222 en PACA et 236 en Ile de France. Pour les généralistes, face à une moyenne en France de 165 généralistes pour 100 000 habitants, on trouve des résultats disparates allant de 137 pour le Centre ou 140 pour la Picardie jusqu'à 179 pour l'Ile de France et la Corse, 181 en Languedoc Roussillon et même 192 pour PACA ! 38,8 % des médecins sont des femmes, et l'âge moyen des médecins est de 49,4 ans.

Problématique propre au personnel de santé

Contexte global

L'offre de prise en charge sanitaire et médico-sociale repose pour l'essentiel sur les ressources humaines. La question de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels de santé est récurrente dans un contexte de forte tension entre les exigences de qualité de service rendu à la population et les aspects démographiques et médico-économiques.

Les questions d'attractivité et de fidélisation des personnels de santé s'inscrivent dans le contexte général de l'évaluation des besoins de santé des populations en relation avec une évolution démographique impactant la population en général (vieillesse...) et les professionnels de santé (nombreux départs à la retraite...). Le contexte général se caractérise

également par une évolution épidémiologique (prévalence de maladies chroniques ...), une disparité territoriale, organisationnelle et sociale d'accès aux soins, une consommation médicale croissante, une raréfaction des ressources financières, une tension accrue entre la demande de soins et les allocations de ressources, une nécessité de reconsidérer le périmètre d'intervention de chaque métier existant, l'émergence de nouveaux métiers et/ou fonctions, les nouvelles compétences professionnelles, une implication et une exigence des usagers de plus en plus prégnante dans le système de santé et une offre de prestations concurrentielles.

Les questions d'attractivité et fidélisation s'inscrivent en outre **dans un contexte professionnel caractérisé par une raréfaction de la ressource** compte tenu des besoins de santé, une diversification des modes de prise en charge, une accélération de la production de nouvelles connaissances et leurs impacts sur les technologies et les pratiques, une généralisation de l'accréditation, le principe d'autoévaluation et les démarches pour l'amélioration des pratiques (démarches qualité, responsabilisation individuelle et collective, évaluation des pratiques professionnelles ...) et leur corollaire de niveau d'exigence.

Ce contexte professionnel se caractérise également par une accélération du phénomène de *turn over*, de nomadisme (engagement moindre des personnels) et donc de nouveaux comportements au travail à gérer, un coût de la formation et la nécessité de « rentabiliser » l'investissement en moyens financiers et humains (temps d'encadrement, d'intégration, d'acquisition des compétences...), **un marché du travail très ouvert avec, notamment, des différences entre les secteurs privés et publics particulièrement pour les professionnels des métiers médico techniques et de rééducation** et enfin, une augmentation de la violence envers le personnel soignant.

La pénurie d'infirmières :

La pénurie, plus particulièrement d'infirmières, repérable au niveau mondial, semble **attribuable à des milieux de travail inadéquats et de qualité insatisfaisante**. De plus, il existe des **disparités importantes géographiques et territoriales**, entre types de structures, disciplines médicochirurgicales, secteurs d'exercice.

Il convient cependant de noter que les pénuries d'infirmières ne sont pas seulement un problème d'organisation, ni un seul exercice d'analyse économique: **elles ont des répercussions très fâcheuses sur les soins de santé. Ne pas réagir à l'apparition d'une pénurie d'infirmières – à quelque niveau qu'elle intervienne, niveau local, régional,**

national ou mondial – risque fort de conduire à l'impossibilité de maintenir un niveau adéquat de soins de santé. En effet, les pénuries d'infirmières, mais aussi les situations de sous-effectifs, sont **associées à toute une série de résultats de santé négatifs** : augmentation des taux de mortalité, événements indésirables après interventions chirurgicales, augmentation des actes de violence commis contre le personnel soignant, augmentation des taux d'accidents et de blessures subis par les patients, et augmentation des taux d'infections croisées.

L'Organisation mondiale de la santé, dans un rapport présenté devant l'Assemblée mondiale de la santé en mai 2004 s'alarme de la gravité de la crise actuelle du personnel. Les pays à fort revenu font également état de pénuries de personnel infirmier. Un récent rapport de l'OCDE sur les systèmes de santé relève « une inquiétude croissante concernant les pénuries d'infirmières » au sein de ses états membres.

Plusieurs pays à forts revenus d'Europe, d'Amérique du Nord et d'ailleurs connaissent un problème démographique double : le vieillissement de la population et, en parallèle, le vieillissement de la main-d'œuvre infirmière. **Pour ces pays, le problème immédiat est de remplacer les infirmières qui prendront leur retraite dans le courant de la prochaine décennie.** D'autres opportunités de carrière s'offrent en effet aujourd'hui aux jeunes femmes, traditionnellement les plus intéressées par la profession infirmière.

Autre difficulté, déterminer la meilleure répartition (en termes d'efficacité) des compétences professionnelles des travailleurs de la santé issus de spécialités variées. L'un des facteurs en jeu ici est la répartition efficace des ressources et de l'appui technique existant afin de permettre aux infirmières d'exploiter leurs compétences dans les meilleures conditions possibles. Un autre élément à prendre en compte est la capacité – ou l'incapacité – d'adapter les rôles et compétences aux besoins des patients. À cet égard, de nombreux pays sont en train d'introduire des rôles infirmiers avancés (infirmières spécialisées) et d'augmenter les compétences des infirmières (autorisation de prescrire des médicaments). Cependant, la pratique actuelle montre que l'on est encore loin de la pleine réalisation de cet idéal.

La pénurie de médecins

L'hypothèse d'une pénurie prochaine de médecins paraît d'autant plus paradoxale que la France n'a jamais compté autant de praticiens en activité qu'aujourd'hui. Elle est pourtant vraisemblable pour trois raisons :

- la réduction, entre 1983 et 1993, du nombre d'étudiants en médecine (numerus clausus),

- le nombre croissant de médecins partant à la retraite,
- et la demande accrue de soin exprimée par une population vieillissante.

Selon les projections établies par le ministère de la santé, les années à venir verront se succéder trois phases :

- jusqu'en 2007, le nombre de médecins en activité demeure stable ;
- de 2008 à 2015, les cessations d'activité seront supérieures aux installations et l'écart s'accroîtra progressivement. Pendant cette période, les modifications de numerus clausus décidées depuis 2004 n'auront aucune influence sur le nombre de médecins en activité ;
- à compter de 2016, le nombre d'installations recommencera à croître, mais il faudra attendre 2025 pour que le nombre d'entrées soit égal à celui des sorties.

Ce schéma conclut à la baisse du nombre de médecins en activité de 9,4 % entre 2006 et 2025, passant de 207 277 à 186 000.

La densité médicale retrouverait ainsi, en 2025, un niveau proche de celui enregistré au milieu des années quatre-vingt.

Outre cette pénurie globale de médecins, **il existe un problème spécifique : l'absence de répartition homogène des médecins sur le territoire français.** En effet, certaines zones rurales, fréquemment caractérisées par une population vieillissante, sont dans une situation de « désert médical », tant au niveau des médecins libéraux (généralistes ou spécialistes) qu'en ce qui concerne les médecins salariés des établissements hospitaliers : ces derniers peinent à recruter, et la question de leur attractivité est tout à fait cruciale. La question plus globale de leur attractivité doit être repositionnée enfin dans le cadre de la vie des territoires français et l'égal accès aux soins de l'ensemble des citoyens en France.

2.2.3 L'informatique



© Virginie Klecka/ONISEP



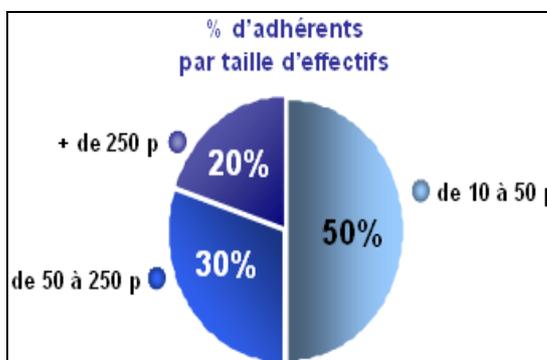
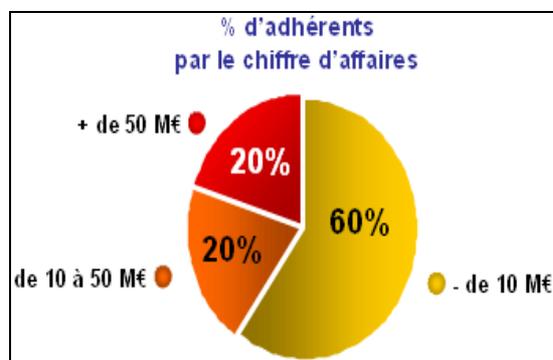
© Lucas Schifres/ONISEP



© Virginie Klecka/ONISEP

Contexte général

Le **Syntec informatique**, créé en 1970, est la chambre professionnelle des Sociétés de Conseil et de Services informatiques (SSII) et des Éditeurs de Logiciels et des sociétés de Conseil en Technologies. **Il représente 940 groupes et sociétés soit près de 80 % du chiffre d'affaires (CA de 40 milliards) de la profession et 350 000 collaborateurs**, ce qui lui confère une représentativité incontestable pour parler au nom du secteur des Technologies de l'Information.



Plus de 21 300 entreprises, dont 4 680 de plus de 10 salariés

- 13 500 Sociétés de Conseil et de Services informatiques, dont 3240 de plus de 10 salariés,
- 4 600 Sociétés de Conseil en Technologies, dont 600 de plus de 10 salariés,
- 3 200 Editeurs de Logiciels, dont 840 de plus de 10 salariés.

Par types d'acteurs :

- Sociétés de Conseil et de Services informatiques : 58% (23,3 MM€)
- Editeurs de Logiciels : 28% (11,3 MM€)
- Sociétés de conseil en Technologies : 14% (5,6 MM€)

D'après les chiffres émanant du Syntec informatique, **l'activité devrait croître de 5 à 7% en 2008**. Avec une croissance de 6,5%, le marché français des Logiciels & Services a connu en

2007 une 3ème année consécutive de croissance supérieure à 6%. Le marché des Logiciels et Services français a enregistré une croissance globale de plus de 25% depuis 2003. Dans un contexte économique général plus perturbé en 2008, le baromètre Syntec informatique du moral des dirigeants (défini sur la base de l'appréciation des dirigeants sur les taux d'utilisation, carnet de commandes, évolution des prix et cycles de décision), témoigne d'une confiance raisonnable dans une nouvelle année de croissance, qui devrait s'établir entre 5 et 7%, soit 3 à 4 fois la croissance du PIB estimée à 1,7%. L'industrie, le Secteur Financier et le Secteur Public, qui concentrent 70% de l'investissement en Logiciels et Services, apparaissent comme des marchés porteurs en 2008. Dans la lignée de 2007, les taux de croissance de l'Édition de Logiciels et du Conseil en Technologies devraient se maintenir à des niveaux élevés, attendus entre 6 et 8%, avec une progression rapide des activités autour des logiciels embarqués. Le Conseil et les Services informatiques devraient croître au-delà de 5%, tirés notamment par le conseil et de l'infogérance.

Dans un contexte économique difficile, le secteur des Logiciels & Services tire actuellement parti de ses 4 moteurs structurels de croissance : la nécessité pour les entreprises d'adapter en permanence leur système d'information, notamment pour respecter les contraintes réglementaires ; le besoin d'innover pour se différencier dans un contexte de mondialisation ; l'exigence de rationaliser et d'optimiser les processus de production et enfin la tendance de fond à externaliser vers des spécialistes des Logiciels & Services et se concentrer sur son cœur de métier.

Fin 2008, les Logiciels & Services en France devraient employer près de 370.000 personnes et représenter un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros à fin 2008. Le secteur s'impose donc comme l'un des plus stratégiques pour l'économie et la performance des entreprises comme des administrations. Le Gouvernement, qui compte enfin un Secrétaire d'Etat au développement de l'économie numérique, dispose de leviers forts pour favoriser la croissance et l'emploi en France en plaçant le numérique au cœur de sa politique. Il doit prioritairement s'attacher à développer l'apprentissage et l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication d'une part, et à favoriser l'accès des entreprises innovantes aux marchés (notamment dans les PME et l'Administration) et aux capitaux, d'autre part.

60% des entreprises sont localisées en Ile de France. Parmi les SSII, il existe une diversité des métiers car on les trouve dans tous les secteurs de l'économie. Le Conseil s'affirme avec 10% du marché, le Conseil en Technologies monte en puissance, l'Infogérance s'impose progressivement et l'Édition de logiciels représente près d'1/4 du marché. 35% de l'activité dans l'industrie correspond au Conseil en Technologies. Un rattrapage progressif se fait également au sein du Secteur Public qui représente le 2^{ème} marché avec 15% de l'activité. Les banques (13%) et le commerce (9%) sont les 3^{ème} et 4^{ème} marchés puis viennent les autres secteurs.

D'après les sources du Syntec informatique, le secteur serait le 1^{er} recruteur de cadres et de jeunes diplômés avec des nouvelles créations de postes prévues pour 2008 de l'ordre de 15 à 20 000. Les profils à double compétence « product managers » sont rares en France d'où la tension sur le marché pour recruter ces profils. Par ailleurs, le taux de turnover de ce secteur était compris entre 9 et 10% en 2007 (*Source: Syntec informatique/IDC*). Une nouvelle baisse du nombre de demandeurs d'emploi en 2007 a été recensée : le taux de chômage était inférieur à 2% en 2007 (*Source : Observatoire social de Syntec informatique*).

D'après une étude menée par l'**Observatoire Paritaire des métiers de l'Ingénierie, de l'Informatique, des Études et du Conseil (OPIIEC)** sur le conseil en technologie (voir lexique), il ressort que 7 300 recrutements ont concerné des jeunes diplômés (0 à 2 ans) en 2007. Par ailleurs, 75% des sociétés de Conseil en Technologie ont des difficultés à recruter.

Les métiers

Les besoins des entreprises du secteur des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) concernent tous les métiers de l'informatique : Informaticiens d'études ; Conseillers Informatique & Télécoms ; Développeurs-concepteurs de logiciels ; Chefs de projets ; Techniciens de maintenance informatique. Chez les éditeurs, la typologie des postes à pourvoir est la suivante : Consultants technique ; Consultants fonctionnels (métiers) ; Analystes programmeurs ; Fonctions commerciales et avant-vente, alors que la typologie des postes à pourvoir au sein des SSII est différente : Consultants Métiers, ERP... ; Architectes de Systèmes d'information ; Développeurs Nouvelles Technologies ; Gestionnaires / Chefs de projet.

La Problématique des informaticiens

Etude sur l'emploi et la formation dans les métiers des TIC

D'après une étude de l'association Pasc@line en juin 2008, **il ressort que les filières scientifiques attirent de moins en moins de jeunes alors qu'elles constituent une voie privilégiée pour accéder à ces métiers, par ailleurs mal connus des jeunes.** Ceci se traduit par une diminution des effectifs dans les écoles et universités et par une difficulté croissante à recruter de jeunes diplômés pour les entreprises, alors que s'amorce le retournement démographique dû au départ en retraite de la génération du « baby boom ».

Le marché de l'emploi

Sur l'ensemble des secteurs d'activité (fabricants ou distributeurs, secteurs utilisateurs, Sociétés de Services en incluant sous ce vocable, outre les SSII, les sociétés de Conseil en Systèmes Informatiques ou de Conseil en Technologies et les éditeurs de logiciels, les institutions de formation et de recherche publique), **on dénombre un total de 539 244 ingénieurs ou techniciens reconnus comme exerçant un métier centré sur l'informatique, dont respectivement 171 837 et 55 915 travaillent dans les Sociétés de Services.** Avec un taux de chômage relativement faible, le marché de l'emploi dans le domaine des TIC a retrouvé depuis deux ans et pour une période probablement assez longue (vraisemblablement supérieure à 5 ans), une dynamique largement positive, que les évolutions technologiques devraient contribuer à prolonger, sous réserve, bien sûr de conditions économiques favorisant l'investissement.

Tendances et prospective

Le rapport de la Dares « Les métiers en 2015 », publié en janvier 2007, confirme que les besoins en informaticiens vont connaître une croissance d'ici à 2015. Cette famille professionnelle fait partie des 5 premières où les postes à pourvoir à cette échéance, seront les plus importants. Sur la période 2005-2015 : 149 000 créations nettes d'emploi, 207 000 postes à pourvoir. La pénurie de main-d'œuvre des informaticiens est en partie due à l'impact des fins de carrière des générations du papy-boom. Mais la raison principale de cette pénurie semble plutôt liée à l'activité elle-même : un emploi en forte hausse dans une économie tirée par l'innovation et les nouvelles technologies.

Filières de formation

En matière de formation, la progression des flux en informatique dans l'enseignement supérieur sur la période 2001 – 2005 est supérieure à la progression observée sur l'ensemble du secteur scientifique (+ 8% par an contre + 6%). Le poids de l'informatique est passé de 18,5% à 20% de l'ensemble des diplômés scientifiques, poids relativement stable sur l'ensemble des diplômes bac + 5. On constate une constante hausse des effectifs, en dépit du creux 2003 – 2004 lié aux conséquences de l'éclatement de la "bulle Internet", qui tient principalement à la création de nouvelles filières dans les écoles d'ingénieurs plus qu'à l'augmentation des promotions déjà existantes. Le niveau de formation bac+5 reste la référence principale dans le secteur, au moins dans les grandes entreprises et les SSII, qu'il s'agisse des diplômés d'ingénieurs ou de masters. Les ingénieurs et cadres techniques informaticiens dans les secteurs utilisateurs sont, de manière significative, notablement moins diplômés (deux fois moins d'ingénieurs diplômés et de bac+5) que leurs collègues des Sociétés de Services. Après une forte hausse entre 2001 et 2004 (+ 11,7% par an), le nombre de BTS délivrés est en baisse sensible (- 19% entre 2004 et 2006), alors que le nombre de diplômés dans ces spécialités a augmenté au cours des six dernières années. Quant aux diplômés de DUT dans les disciplines STIC, la chute des diplômés en informatique se confirme. Elle n'est toutefois pas spécifique à l'informatique, puisqu'elle affecte les spécialités traditionnelles du secteur secondaire. Mais couplée à l'un des plus forts taux de poursuite d'études (78% pour les diplômés 2003 principalement pour 3 ans d'études), elle se traduit par un nombre de sorties directes sur le marché du travail faible.

Poids relatif des écoles et des formations universitaires

Au niveau Bac + 5, le nombre de diplômés dans le domaine des STIC issus d'écoles d'ingénieurs (écoles spécialisées ou options spécialisées d'écoles généralistes) est de l'ordre de 7 400 en 2007 soit une progression de + 5,6% par an depuis 2000. Selon l'enquête de la DEPP3, en 2005, le nombre de diplômés de niveau bac+5 (Cumul diplômes de Master, DEA et DESS) délivrés dans la spécialité « Informatique, traitement de l'information » était de 4813. Après une forte augmentation entre 2000 et 2001 (+ 24%), le flux de diplômés poursuit sa progression à un rythme beaucoup plus faible : + 3% par an entre 2002 et 2005.

Diversité

Une diversification de l'origine, sinon sociale, du moins scolaire des ingénieurs existe, par le biais des différentes passerelles mises en place, souvent au détriment des formations de

niveau Bac + 2 ou 3. **Quel que soit le cycle d'études, le pourcentage de jeunes filles en informatique est à la baisse mais supérieur au pourcentage observé dans les formations d'ingénieurs. Ce pourcentage de filles est le plus élevé dans les formations de niveau bac + 5, fluctuant entre 10 et 12% des effectifs totaux de 2000 à 2005 dans les écoles d'ingénieurs.** Les écoles d'ingénieurs connaissent une forte augmentation de leurs effectifs d'étudiants étrangers puisque ceux-ci ont quasiment quadruplé en 4 ans (de 2.90% à 8.43%). Cependant elles sont encore très loin derrière les universités (un pourcentage qui reste 2 fois supérieur pour les universités en 2005- 2006).

La particularité de l'emploi dans les SSII

D'après une étude de l'APEC, **le secteur des SSII fait beaucoup appel à de jeunes diplômés pour qui ce secteur est le premier débouché.** Environ 4 informaticiens sur 10 travaillent au sein d'une SSII. Cette proportion est en hausse continue.

A noter que le *turn-over* chez les SSII apparaît particulièrement élevé. **En effet, nombreux sont les cadres qui quittent une SSII pour rester chez leur client et y trouver une plus grande implication en entreprise.**

Par ailleurs la logique de ces métiers se forge de plus en plus autour de projets, favorisant le passage d'entreprise en entreprise. Aujourd'hui, une expérience dans une SSII est considérée comme extrêmement valorisante. Elle constitue un tremplin pour une embauche à un poste d'informaticien chez l'utilisateur. **Mais le développement rapide de l'infogérance et des contrats de maintenance sur site pourrait limiter à l'avenir les débouchés vers les autres entreprises, d'autant plus que les entreprises clientes sont de plus en plus des PME.**

Cependant d'après une enquête de l'APEC réalisée en août 2006, le dynamisme du recrutement de cadres dans le secteur des SSII cache une image contrastée de la réalité d'une offre pléthorique mais pas forcément satisfaisante pour les candidats. Certaines offres d'emploi SSII servent à communiquer et par conséquent le recrutement lui-même ne correspond pas forcément à un besoin immédiat... En effet, **les SSII sont souvent dans l'obligation d'anticiper des montées en charge de recrutement avant même d'être certaines de décrocher un contrat (suite à un appel d'offre).** Cette situation assez courante a pour conséquence de créer une impression de rareté sur les compétences recherchées. Elles

vont parfois jusqu'à embaucher des informaticiens sans avoir de missions à leur proposer immédiatement car le candidat a un parcours très intéressant. Néanmoins cette pratique ne semblerait pas avoir d'incidence sur la problématique de pénurie de main-d'œuvre.

2.2.4 L'Hôtellerie-Restauration



Les chiffres (Source chiffres : OPCA Fafih)

Le secteur de l'Hôtellerie-Restauration rassemble les hôtels, restaurants, restaurants collectifs, cafés - du petit établissement jusqu'à la multinationale. Le secteur de CHR (cafés, hôtels, restaurants, monde de la nuit ou discothèques) occupe en France plus de 800 000 personnes (630 000 permanents et 170 000 saisonniers), hors période de haute saison, soit près de 4% des actifs. Il y a près de 200 000 établissements en France – dont 65 000 sans aucun salarié. La France compte 28 000 hôtels et 104 000 restaurants. Ce secteur est le 4ème employeur privé de l'économie française en termes d'emploi après le BTP, le Commerce de gros, le Commerce de détail et les Transports. (l'UMIH - L'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie).

Son chiffre d'affaires annuel est de l'ordre de 53 milliards d'euros. La valeur ajoutée dégagée – environ 25 milliards d'euros – représente plus du double de celle de l'industrie automobile, plus du triple de l'industrie textile et habillement et plus du quadruple du secteur de l'assurance.

Les acteurs fédérateurs de la profession

Les fédérations et organismes tels que le Syndicat National de la Restauration Collective (SNRC) (rassemblant les principales entreprises de restauration collective afin de mettre en œuvre la politique générale de la profession et de la représenter auprès des pouvoirs publics), l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) (représentant les acteurs des entreprises de l'Hôtellerie-Restauration), le Fafih (OPCA de l'Industrie Hôtelière), les sites dédiés aux métiers et aux formations (ONISEP) et à l'emploi (metiers-hotel-resto.fr) sont des vecteurs précieux pour promouvoir le secteur de l'Hôtellerie-Restauration et faire connaître les métiers.

Les métiers de l'Hôtellerie – Restauration ne se limitent pas seulement aux postes de cuisinier et de réceptionniste. Les opportunités sont vastes : **la cuisine** (Restauration de collectivité, cuisinier traiteur, chef gérant), **le service du restaurant** (Barman, sommelier, serveur), **la réception** (Réceptionniste, caisse, main courante, centrale de réservation, animation de séjours et de manifestations), **le service des étages** (Service du restaurant, agent de collectivité, femmes de chambre, lingerie).

Les qualités requises pour l'exercice des métiers

Au-delà des formations et expérience adéquate (CAP, Bac Pro, Contrat d'apprentissage Ecole hôtelière ou lycée professionnel, etc.) les qualités indispensables pour les métiers de l'hôtellerie et restauration sont :

- La convivialité, le sens du service et du relationnel, la sensibilité aux besoins du client
- L'organisation pour pouvoir effectuer un service efficace et rapide
- La résistance physique : levé tôt ou couché tard, souvent debout, avec des périodes de haute affluence éprouvantes, la chaleur dans les cuisines
- Une bonne résistance au stress
- Le travail en équipe et en proximité physique permanente
- L'hygiène dans les métiers de bouche

Les difficultés : un secteur en manque d'attractivité et des mesures de santé publique impactantes

Les entreprises étudiées dans le cadre de ce mémoire sont Accor, Sodexo, Sogeres, Compass, Elior et Apetito parmi d'autres. La pénurie existe surtout sur les premiers niveaux de poste

destinés à la Génération Y. Le secteur de l'hôtellerie et restauration souffre d'un manque d'attractivité dû principalement aux horaires et à la pénibilité des conditions de travail, surtout pour les cuisiniers. La pénurie est encore plus accentuée dans le travail saisonnier en raison du manque de stabilité de l'emploi. Pour ajouter à la difficulté, le secteur n'arrive pas à attirer de la main d'œuvre et la tentation est forte de recourir au travail au noir. De son côté, la main d'œuvre régulière étrangère représente 7,4% des effectifs (source OCDE, 2005).

D'autre part, le secteur de l'hôtellerie et restauration souffre des mesures récentes d'interdiction de fumer, des mesures anti-alcool au volant et d'une fiscalité lourde. Le nombre de faillites d'établissements entre 2007 et 2008 a augmenté de 27,2%. Depuis le début de l'année, le pourcentage est passé à 37,5% parmi les cafés, hôtels et restaurants selon l'UMIH. D'un côté, la fréquentation de ce type d'établissements a diminué de 20%. De l'autre, pour les clients qui continuent à venir alors que le pouvoir d'achat reste la principale préoccupation des Français, (rendu encore plus difficile avec la crise financière) chaque dépense est désormais calculée. L'apéritif supprimé, le dessert à partager, le pourboire réduit, le choix d'un menu plutôt que la carte sont de nouveaux comportements des clients notés par les professionnels. Malgré la baisse de pouvoir d'achat, le taux de chômage élevé et les nombreux postes à pourvoir, le secteur de l'hôtellerie et restauration a du mal à attirer des candidats.

Un manque de valorisation du métier

Outre les rémunérations peu élevées, une des raisons de cette pénurie est l'image peu valorisante du secteur et de ses emplois chez les jeunes et les parents. Les jeunes en échec scolaire sont parfois orientés vers ces métiers par défaut et non par choix. Les conditions de travail sont difficiles et les rythmes de travail sont décalés par rapport aux horaires classiques du monde du travail. Les horaires sont irréguliers et souvent contraignants, car les hôtels sont ouverts 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. L'activité est la plus forte quand la population est à table ou en congés. Ce secteur souffre d'une image de « **pénibilité** » surtout pour les métiers en cuisine. Des efforts sont faits pour améliorer cette image par des événements, des actions par les fédérations, organismes, les sites dédiés et la communication sur les métiers et les formations.

Pénurie de main d'œuvre

Chaque année, le secteur recherche en effet près de 60 000 nouveaux professionnels dans une variété de métiers et ne les trouve pas. La pénurie touche l'ensemble des métiers de l'hôtellerie restauration, et principalement les métiers de la cuisine. D'après l'Enquête BMO de 2008, de nombreux profils sont recherchés dans 30 Assedic : sur 1 298 142 demandeurs d'emploi, les employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie comptent 101 612 projets de recrutement avec 50,7% de cas difficile à recruter, et 58% pour les saisonniers. Les cuisiniers comptent 36 982 projets de recrutement avec 67,9% de cas difficiles à recruter, et 53,4% pour les saisonniers. Les départs sont liés aux évolutions professionnelles des débutants promus, à la défection d'employés partis vers d'autres secteurs, et des départs massifs à la retraite. Le vieillissement de la population et les départs en retraite ne sont pas compensés par l'arrivée des jeunes générations.

Paradoxe entre rareté et valorisation

En principe, plus un talent est rare, plus sa valeur augmente sur le marché du travail. C'est la théorie de l'offre et la demande. La difficulté à trouver des candidats dans ce secteur ne se traduit pas par des hausses en termes de rémunérations. L'image du métier n'évolue pas et les salaires restent modestes. Quelques exemples :

Chef cuisinier : entre 1 760 et 2 050 euros brut par mois

Réceptionniste d'hôtel : entre 1 450 et 1 660 euros brut par mois

Serveur en restaurant : entre 1 423 et 1 783 euros brut par mois

Formations et diplômes

Les formations ne sont pas toujours adaptées aux emplois ouverts aux débutants, notamment celles liées aux métiers de service qui n'évoluent pas aussi rapidement que les attentes des clients. Les gérants de petits établissements manquent de temps pour former leurs nouveaux employés, et leurs départs constituent une perte de savoir faire dans l'établissement. Ces personnes sont remplacées par des nouveaux qu'il faut alors former. Il est difficile d'organiser les formations au regard des horaires contraignants des établissements et de l'accessibilité des centres qui dispensent les cours. (Source : Conseil National du Tourisme – Section Economie Touristique, 28 février 2008)

Auparavant, un BTS suffisait largement pour rentrer dans la restauration et l'hôtellerie. Avec le développement des cursus LMD (les diplômes : licence, mastère, doctorat), la course aux diplômes a atteint tous les secteurs, y compris la restauration et l'hôtellerie. Les parents poussent aux diplômes, et les jeunes d'aujourd'hui poursuivent leurs études pour mieux se vendre et demander des salaires plus élevés.

Un diplôme élevé ne correspond pas forcément un salaire élevé lors de l'entrée dans le métier. De plus, les opérationnels et directeurs d'hôtel qui recrutent ces jeunes ont souvent un niveau d'étude inférieur et craignent de ne pas savoir gérer et manager des jeunes surdiplômés. Seuls les postes de cadres bac+5 correspondent à des recrutements non confrontés à la pénurie de main d'œuvre.

Un autre obstacle est la longueur des cursus. Les jeunes sont parfois découragés et finissent fréquemment par abandonner en cours de scolarité. (source : Conseil National du Tourisme – Section Economie Touristique, 28 février 2008)

La méconnaissance des activités

La diversité des entreprises dans le métier et la **méconnaissance des activités** des branches du secteur rendent la visibilité difficile pour ceux qui s'y présentent. On ne parle pas assez des possibilités et des parcours professionnels ouverts aux jeunes.

2.3 Les résultats de l'étude

2.3.1 Politiques de chaque secteur

2.3.1.1 *La Construction*

Les éléments exposés dans cette partie sont tirés de lecture d'articles de presse, d'enquêtes, de recherches sur les sites officiels des entreprises du secteur et principalement d'auditions de certains acteurs majeurs tels que FFB : Fédération Française du Bâtiment, FNTP : Fédération Nationale des Travaux Publics, Spie BATIGNOLLES, EIFFAGE, BOUYGUES CONSTRUCTION.

Nous distinguerons les politiques d'attraction menées par **les branches professionnelles (a)** de celles des **entreprises (b)** car elles ne répondent pas au même objectif : celle des branches a une vocation universelle et s'attache à valoriser les métiers, la formation, l'image d'une profession toute entière alors que celles des entreprises a une démarche intrinsèquement individualiste et personnelle même si elle s'appuie également sur la politique et les outils de la branche professionnelle. En tout état de cause, les deux politiques sont fondamentales, indispensables, complémentaires et imbriqués.

Concernant les politiques d'attractivité des entreprises, nous mettrons en avant les éléments communs **(b.1)** et distinguerons les éléments plus atypiques et personnels propres à certaines entreprises **(b.2)**.

a) Politique d'attractivité au niveau des BRANCHES PROFESSIONNELLES (FFB et FNTP)

Le Bâtiment recrute chaque année de 80 000 à 100 000 personnes, ouvriers qualifiés, compagnons, techniciens et encadrement de chantier, dont 30 000 à 35 000 créations d'emploi dans ses 293 000 entreprises.

La politique menée par la FFB (Fédération Française du Bâtiment) pour attirer

La FFB regroupe 58.000 entreprises et 50% des salariés du secteur, soit 500.000 personnes. Suite à l'échec de sa campagne de recrutement en 1997, la FFB a créé un groupe de travail composé de 20 chefs d'entreprises. La démarche se voulait dynamique, concrète et ouverte en ayant recours à des rencontres avec des philosophes, des sociologues....

Dans ce contexte, a été mise en place en 1999 la politique « Coup de jeunes au Bâtiment » orientée sur 3 axes : 1. RENCONTRER ET SEDUIRE / 2. ACCUEILLIR / 3. ECHANGER. *« Nous aurons l'image, les métiers et les jeunes que nous méritons ».*

1/ RENCONTRER ET SEDUIRE : au niveau des fédérations régionales, différentes actions ont été menées : sur les salons, la participation a été rendue plus imaginative : jingles branchés, jeux concours avec Playstations, vidéos percutantes, mallettes..., *« Une classe, une entreprise, un jour »*, la participation de jeunes à l'ouverture de chantiers, une journée type passé par un jeune avec le chef d'entreprise, des tournois de foot avec échanges sur le bâtiment et un jeu concours.

2/ ACCUEILLIR : L'accueil est primordial, c'est la clé de succès de la réussite de l'intégration. La Fédération a publié un **Livret « Coup de jeune au Bâtiment »** afin d'aider et soutenir les entreprises. La FFB a également établi un **guide d'accueil** pour les entreprises téléchargeable sur le site, guide dans lequel elle souligne l'importance du Tuteur, du Maître d'apprentissage et du Responsable de stage.

3/ PARTAGER ENTRE CHEFS D'ENTREPRISE : *« Allons chercher les jeunes et travaillons ensemble sur notre image »* : Des tables rondes avec des chefs d'entreprises, des sociologues, des pédagogues sont organisées pour mieux connaître les jeunes, et les enseignements suivants en ont été tirés : revoir le langage et le mode de communication ; modifier la rédaction des offres d'emplois en adaptant le langage en fonction du poste à pourvoir, du profil du jeune (citadin, rural,...), et en abordant les thématique de la progression de carrière, du comportement attendu, de la formation continue, de l'importance de chaque collaborateur.

Afin de mieux connaître ces jeunes de la génération Y, une **enquête** a même été menée en Rhône Alpes en 2001 par 2 sociologues. Il en est ressorti notamment que ces jeunes veulent réussir leur vie et non dans la vie, qu'ils n'ont pas un projet professionnel à 15 ans (!) et qu'il convient de l'admettre.

Les actions (quelques illustrations)

1/ Le Carnet des Métiers du Bâtiment a été très étudié quant au discours à tenir aux jeunes (Génération Y) et sur les thèmes qui leur parlent et rendant de fait le secteur attractif ; ainsi, sont mentionnés les éléments suivants : « *Choisir le bâtiment, c'est : Participer à la création du cadre de vie, Travailler avec les autres, Etre autonome et responsable de son travail, Faire chaque jour quelque chose de nouveau, Utiliser les nouvelles technologies, Des salaires compétitifs, Des compléments de rémunération, Des horaires réguliers, La possibilité d'évoluer* ».

2/ Les Coulisses du bâtiment est un évènement unique à rayonnement national organisé depuis 2003, permettant aux entreprises du bâtiment d'ouvrir près de 300 chantiers et ateliers au public. Les visiteurs, les jeunes et leurs parents découvrent alors la diversité des réalisations des 30 métiers du bâtiment. En 2007, l'évènement a rassemblé 122 000 visiteurs dont 85 000 jeunes pour 330 chantiers et ateliers.

3/ Le site FFB propose des informations très complètes sur les Formations pour les jeunes et les parents. Le discours du site est très attractif, en voici quelques exemples : « CHOISIR LE BÂTIMENT : FILLES ET GARÇONS, vous avez 5 bonnes raisons de choisir le Bâtiment ! » ***Je suis fier de mon métier** " Je construis et je restaure des bâtiments, j'embellis un appartement, je rénove un quartier, j'améliore le cadre de vie. J'utilise des techniques traditionnelles et des techniques de pointe. Je suis fier de montrer mes réalisations à ma famille et à mes amis. "Je vis intensément mes passions " J'aime créer, transformer les matériaux, trouver des astuces. Je vois le résultat de mon travail. Je réalise des choses utiles à la vie de chacun. J'aime que les clients soient contents de mon travail. "Je rejoins l'équipe des Bâtitisseurs " Dans le Bâtiment, ce qui est sympa c'est que l'esprit d'équipe est très fort. Je me sens bien dans une équipe solidaire où chacun a son rôle à jouer. J'apprécie l'ambiance des chantiers, conviviale, franche, joyeuse et bien souvent familiale. "*

La politique d'attractivité de la FNTP (Fédération Nationale des Travaux Publics)

La FNTP regroupe 8.300 entreprises comportant 272.000 salariés dont 185.000 Ouvriers, 58.000 Etam et 29.000 Cadres, pour 43 milliard € de chiffre d'affaires en France et 20,1 milliard € à l'International. Les 2/3 des adhérents à la FNTP sont des grands groupes (tels que VINCI, BOUYGUES, EIFFAGE...) et 1/3 des PME.

L'objectif de la FNTP est de recruter 150.000 personnes dans les 5 ans (« *Manifeste pour l'Emploi et la Formation dans les TP* » signé par le Président de la FNTP et le Président de la Formation de la FNTP), selon 3 axes : **1. RECRUTER / 2. QUALIFIER / 3.FIDELISER.**

1/ RECRUTER : 3 objectifs ont été repérés : **Identifier la diversité des besoins** de l'entreprise, **Mobiliser les entreprises** pour qu'elles **participent activement à la promotion des métiers et des filières de formation** (organisation de la semaine des TP, création de binômes « une entreprise, un collègue », créer des outils d'information ludiques aux goûts des jeunes, augmenter le nombre de stagiaires en 3^{ème}) et **Créer des passerelles qui favorisent l'insertion des jeunes et des demandeurs d'emploi**. Pour ce 3^{ème} objectif, il s'agit de proposer des parcours adaptés d'insertion et de formation avec des structures par régions tels que le GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification), les CLEF (Comités Locaux Emploi Formation), ARIQ (Associations Régionales pour l'Insertion et la Qualification) ; d'organiser chaque année une campagne de sensibilisation en partenariat avec le « pôle emploi » ; de diversifier la stratégie de communication en prenant en compte la spécificité de certains publics : militaires en fin de contrat, jeunes ruraux et actifs du secteur agricole à la recherche d'une reconversion, les femmes.

2/ QUALIFIER : Il s'agit de doubler le nombre d'apprentis préparant un diplôme TP (actuellement 3 234 apprentis) et d'augmenter de 50% le nombre de jeunes embauchés dans le cadre des contrats de professionnalisation (actuellement 2 500 bénéficiaires). Aujourd'hui, on dénombre 9 434 jeunes dans les filières de formation TP dont 3 700 élèves et lycées professionnels et 1 651 demandeurs d'emplois formés par l'AFPA. Depuis 5 ans, la Profession implante une offre de formation initiale sur l'ensemble du territoire : sections TP dans les lycées professionnels et surtout développement des modes de formation en alternance, apprentissage, contrats de professionnalisation, et tutorat.

3/ FIDELISER, UNE PRIORITE STRATEGIQUE : outre une intégration réussie, il convient de favoriser les parcours de carrière : ainsi, 80.000 salariés ont bénéficié de la formation continue en 2005 dans le cadre de la seule obligation légale ; 2.100 salariés sont inscrits à l'ordre des tuteurs ; 16 contrats de qualification professionnelle ont été créés.

Les actions (quelques illustrations)

1/ Sites internet : différents sites (METIER-TP.COM ; site de la FNTP ; site TP.info...) et notamment le site les « *TRAVAUX PUBLICS, une passion durable* » : ce dernier site propose une présentation de chaque métier avec des témoignages de jeunes sous forme de vidéo et d'interviews sonores, un test ludique est proposé sur le thème : « êtes-vous fait pour les TP ? », les 10 bonnes raisons de choisir les TP...

2/ « Les Rendez-vous des TP » annuels (6 au 10 octobre 2008) : afin d'attirer des collaborateurs qualifiés et motivés, cette manifestation valorise l'image des TP auprès des collégiens, demandeurs d'emploi et Grand Public (notamment les parents). Six axes ont été retenus : Exposition de photos dans 20 villes sur 5 thèmes (Les Hommes ; L'environnement ; La société ; Les équipements et matériaux ; Les valeurs) / Coffrets pédagogiques pour les professeurs des collèges / Demandeurs d'emplois : affichettes dans les ANPE, Associations...faisant état du site www.travauxpublics.info / Visites de chantiers pour les élèves / Trophées de l'image TP : concours photo avec le moniteur / Sites : www.travauxpublics.info et les TP, une passion durable.

3/ Livret d'accueil : la FNTP a établi un guide d'accueil des nouveaux entrants dans les entreprises de TP : Le Président de la FNTP a affirmé que : « *l'accueil des nouveaux collaborateurs est une étape essentielle dont la qualité conditionne leur sentiment d'appartenance à l'entreprise ; c'est aussi le premier pas vers la fidélisation.* » Le guide présente les principales étapes d'un parcours d'intégration réussi : Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur, Accueillir et accompagner le nouveau collaborateur et sensibiliser à la santé et à la sécurité. (Version adapté au public sur Formation en alternance ; stagiaire et demandeurs d'emplois).

4/ Tutorat : la profession est très attachée à cette fonction et aux transmissions des valeurs et du savoir faire. Le Tutorat est valorisé, reconnu dans la classification. Un ordre des Tuteurs a été créé en 1996 : chaque tuteur reçoit une formation de 4 jours et une prime de 650 €

b) Politique d'attractivité au niveau des ENTREPRISES

Regroupons les **éléments communs (b.1)** et distinguons les éléments plus personnels et atypiques **propres à certaines entreprises (b.2)**.

b.1 Les Eléments COMMUNS

Attirer par l'Image de l'entreprise / Les Valeurs

SPIE BATIGNOLLES « L'Homme au cœur de l'entreprise à taille humaine »

Il s'agit du slogan de l'entreprise ; repris sur les plaquettes et le site internet. « *Un Groupe à taille humaine, accueillant et ouvert, où les femmes et les hommes sont parties prenantes de sa vie et de son devenir. Notre politique : poursuivre une démarche de création de valeur favorisant la créativité et l'innovation qui développe un esprit d'équipe et le partage des savoir-faire* ».



Six valeurs fortes sont prônées par le Groupe, elles cimentent les relations de travail et font émerger la solidarité : Confiance, Expression des talents, Créativité, Ecoute, Ouverture et transversalité.

La Sécurité : en déclinant les axes du projet d'entreprise dans le domaine des ressources humaines, Spie Batignolles a mis au point ses propres méthodologies et organisations, aujourd'hui porteuses de résultats. L'action « **Zéro accident sur chaque chantier** » représente à elle seule une première dans l'approche de la sécurité sur le chantier, et suscite intérêt et débat dans l'univers du bâtiment.

Groupe VINCI

Le Groupe présente un discours sur son site pour attirer : *« Rejoindre VINCI, c'est partager avec ses 158 600 collaborateurs les projets et les réussites du premier groupe mondial de construction et de concessions. Le succès constant, qui fait de VINCI le premier groupe mondial de concessions et de construction, lui a forgé une image de performance et de puissance. Mais le Groupe défend aussi des valeurs humanistes, en exposant des engagements et en apportant des preuves de son utilité sociale, notamment au travers de son Manifeste signé par Xavier HUILLARD. »... Rien de grand ne peut se faire sans la collaboration et la mobilisation de tous. Vous êtes doté de qualités humaines associées à une âme d'entrepreneur? Vous avez le sens des responsabilités et l'esprit d'équipe ? Vous êtes ouvert et généreux ? Vous savez concilier performance économique et projet humain ambitieux ? Bienvenue chez VINCI ! »*

VINCI a également une rubrique sur son site intitulée « Attirer les talents » : on y trouve des textes tels que celui-ci : *« Les vraies réussites sont celles que l'on partage... » « VINCI recrute des hommes et des femmes d'action. Des créateurs apportant leur imagination, leur curiosité et leur passion. Des inventeurs mettant en œuvre leurs capacités d'anticipation, de réactivité et de rigueur. Des entrepreneurs faisant preuve de conviction et d'exigence dans leurs résultats, au service de leurs clients. Nous recherchons davantage des personnalités que des diplômés et les candidatures féminines sont fortement encouragées »*

Groupe EIFFAGE

Sur sa politique de recrutement, EIFFAGE tient le discours suivant : « *La politique de recrutement s'articule autour de valeurs communes à nos métiers : autonomie et initiative : deux éléments essentiels pour développer l'efficacité opérationnelle et fournir une qualité de service optimale ; Respect des hommes : fondement important pour un travail en équipe efficace basé sur la communication ; Ouverture aux autres : écouter et comprendre est primordial pour atteindre des objectifs communs. »*

BOUYGUES CONSTRUCTION

Le Groupe précise d'emblée sur son site internet les 10 raisons de la rejoindre et les développe :

- 1 - Une entreprise dynamique dans un secteur d'activité en croissance
- 2 - Où que vous soyez, nous sommes présents
- 3 - Des projets stimulants et des réalisations de prestige
- 4 - La proximité d'une PME et la puissance d'un grand groupe
- 5 - Une formation de qualité tout au long de votre parcours
- 6 - Une évolution garantie tout au long de votre carrière
- 7 - Des carrières à l'international
- 8 - Rémunération, les avantages d'un grand groupe
- 9 - Des équipes aux profils variés
- 10 - Une entreprise citoyenne à l'écoute de son environnement

Extraits :

« 1 - Une entreprise dynamique dans un secteur d'activité en croissance

Avec 49 500 collaborateurs dont 25 500 à l'étranger et 8,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007, Bouygues Construction est un leader mondial du bâtiment, des travaux publics et de l'électricité/maintenance. Nous évoluons dans un secteur international, dynamique, en pleine croissance. Dans un contexte de développement très soutenu, l'enjeu principal de Bouygues Construction reste l'enjeu humain. Nos besoins en recrutement sont

considérables : en 2008, nous embaucherons et intégrerons 7 000 collaborateurs, dont 4500 en France !

9 - Des équipes aux profils variés

Nous favorisons l'intégration de collaborateurs aux profils variés, de cultures et d'expériences différentes. Cette diversité permet de composer des équipes au potentiel élevé (compétence, créativité, compétitivité, fierté collective et dépassement de soi), capables de se mobiliser autour de projets toujours plus ambitieux. La diversité rend pérenne notre réussite dans un secteur dynamique et en pleine croissance, c'est pourquoi nous continuons de la promouvoir à des niveaux très étendus.

Attirer via le Partenariat avec les Ecoles

Groupe VINCI

Principaux représentants du Groupe et de leur profession, **les campus managers** animent et coordonnent les relations entre VINCI et 70 écoles d'ingénieurs et filières d'enseignement supérieur en France. **Ils participent à l'enseignement et à l'évolution de la pédagogie en dispensant des cours en amphi, interviennent à des conférences-débats, organisent des visites de chantiers, proposent des séances de simulation d'entretien de recrutement.** Ils sont le lien privilégié entre le monde étudiant et leur future vie professionnelle.

Les Forum : les entreprises de VINCI participent chaque année à plus d'une trentaine de forums écoles sur tout le territoire national. D'après le PDG de VINCI, Xavier Huillard, il s'agit des 2 modes d'attraction les plus efficaces auprès des jeunes : « *Des émissaires du groupe sont envoyés dans les lycées ou les écoles pour parler de leur métier et transmettre le feu sacré. 150 Campus Managers cultivent des relations étroites avec les étudiants depuis les centres de formation des apprentis jusqu'aux grandes écoles d'ingénieurs* ».

Spie BATIGNOLLLES

Des Campus managers : des cadres peuvent se porter volontaires pour être « **Ambassadeur du Groupe** », auprès des écoles d'ingénieurs et de commerce dans lesquelles Spie

Batignolles recrute. Ils interviennent par binôme pour promouvoir et faire connaître les activités, le projet de développement, la culture et les métiers du groupe, orienter, conseiller et accompagner les étudiants afin d'attirer et de recruter les meilleurs talents

BOUYGUES CONSTRUCTION

Chez Bouygues Construction, tous les mois, **une news letter des relations écoles** est éditée ; des **Responsables des Relations Ecoles (RRE)** ont été mis en place . **Depuis avril 2008, un intranet** a pour vocation de favoriser les échanges entre les membres du réseau des relations écoles : Agenda collectif, forum de discussions, fils d'actualités, articles concernant les derniers événements, espace documentaire, ces outils ont pour objet d'améliorer, d'une part, la collaboration entre les Chargés des Relations Écoles du Groupe, d'autre part, la visibilité des actions écoles pour l'ensemble du réseau RH.

Chaque Responsable des Relations Écoles peut y saisir les dernières informations liées à ses actions écoles, enregistrer dans l'agenda commun les événements auxquels il va participer, ou encore poser une question sur le forum

Attirer via l'Apprentissage / Les Stagiaires

Groupe VINCI

L'apprentissage : VINCI encourage le tutorat, instrument privilégié de transmission des savoir-faire entre générations ; des formations sont organisées sur ce thème à l'attention des responsables de chantier et des chefs d'équipe accueillant des apprentis.

Le Stage selon VINCI : *« Le stage vous permet d'acquérir une bonne compréhension du métier pour lequel vous vous destinez ainsi qu'une connaissance approfondie de l'entreprise d'accueil. Une carte de visite, un passeport pour votre entrée dans la vie active. Découvrir le "terrain", passer du savoir au savoir-faire, tester vos aptitudes à intégrer le monde de l'entreprise, le stage représente l'opportunité de vous confronter à votre avenir ». Le stage est pour nous l'occasion de détecter votre potentiel. Il fait partie intégrante de notre politique de recrutement. Nous rencontrer, travailler ensemble et peut-être nous rejoindre.*

Quelques mois de stages peuvent déterminer les critères d'une embauche. Ce n'est pas qu'une simple formalité dans votre cursus scolaire mais un premier pas vers une possible carrière chez VINCI. » Les stages sont proposés en France (1 à 4 mois) ou à l'étranger (stage et Volontariat International en Entreprise (VIE)).

Groupe EIFFAGE

Au sein du Groupe, a été développé le projet junior en alternance : encadrement avec un tuteur et un parrain, 80% des alternances sont embauchées (BTS Bâtiment, Bac Pro, CAP Pro).

BOUYGUES CONSTRUCTION

Le Groupe a son centre d'apprentis créé en 1997 : Centre d'apprentissage Gustave Eiffel.

Attirer via l'Education Nationale

Groupe VINCI

Depuis plus de 5 ans, VINCI accueille de futurs conseillers d'orientation-psychologues en stage en entreprise durant une période de six semaines afin de préciser, enrichir et rendre pratique leurs connaissances des métiers de la construction. VINCI organise également des journées portes ouvertes au sein du Groupe pour les chefs d'établissements et enseignants des collèges et lycées. Des visites de chantiers, des stages en entreprises ainsi que des interventions de professionnels dans les classes de 3ème dans le cadre de l'option « découverte professionnelle » sont également entrepris.

BOUYGUES CONSTRUCTION

Initiative : Bouygues Bâtiment Île-de-France présente ses métiers à des professeurs du 93. L'entreprise a organisé, le 10 avril dernier une journée consacrée à la découverte de ses métiers. Elle a ainsi reçu une vingtaine d'enseignants de 3ème généraliste DP6. Invités par l'AJE 93, association qui favorise les passerelles entre l'Éducation et l'Entreprise, les

professeurs ont ainsi pu découvrir Bouygues Bâtiment Île-de-France et ses différents corps de métiers et visiter le chantier de rénovation de la caserne des pompiers de Carpeaux (Ouvrages Publics). L'opération sera renouvelée à la rentrée 2008/2009.

Attirer par la gestion de l'Intégration des nouveaux embauchés / Tutorat

Groupe EIFFAGE

Le Groupe EIFFAGE est à l'écoute de ses jeunes salariés. Des enquêtes ont été récemment menées auprès de leurs jeunes collaborateurs de tous niveaux afin d'appréhender leur perception et leur opinion quant à leur intégration et leur évolution professionnelle. Priorité pour le groupe, l'intégration des nouveaux collaborateurs s'organise sous plusieurs formes différentes : **un séminaire d'intégration** qui donne les clés d'Eiffage Construction (présentation des métiers, des différents services du Siège et la culture d'entreprise dans un contexte agréable de découverte mutuelle), **une rencontre avec les collaborateurs des autres branches**, occasion d'échanges fructueux entre différents horizons et savoir-faire.

BOUYGUES CONSTRUCTION

Le Tutorat est très important au sein du Groupe : un ordre et une formation de 4 jours des tuteurs ont été créés, chaque Tuteur reçoit une prime de 650 € par tuteuré. Il permet de transmettre à la fois les valeurs de l'entreprise mais également le savoir faire et l'expérience.

Attirer par la Formation et les Parcours de carrière proposés

Groupe VINCI

Le PDG de VINCI, Xavier Huillard, affiche la couleur : « *Les bons profils étant compliqués à dénicher, pas question de les laisser partir. Le message est martelé : on peut faire toute sa carrière chez Vinci.* » via la formation et les responsabilités très rapidement confiées.

Le site internet précise ainsi : « **VINCI s'engage à proposer à chaque collaborateur du Groupe une formation personnalisée d'ici 2009.** Le dispositif de formation de VINCI conjugue une organisation décentralisée et une volonté forte de développer les synergies au sein du Groupe. Chaque pôle a développé des instituts internes proposant des formations adaptées à ses métiers et à ses besoins. Ainsi, **la formation « chef de chantier » délivrée par le Cesame (VINCI Construction France) propose deux modules de six semaines : « découverte » pour les jeunes chefs de chantier, les chefs d'équipe ou les jeunes diplômés ; « pilotage » pour les collaborateurs plus expérimentés. Eurovia a mis en place une formation de 16 semaines sur deux ans permettant à de jeunes ouvriers d'obtenir le diplôme homologué de maçon travaux routiers.** Les cadres dirigeants suivent des formations transversales par le biais de l'Académie VINCI (Entretiens de VINCI et Forum du management). Des organismes externes apportent en outre un complément aux formations organisées en interne par les filiales. »

« Une telle richesse (métiers et implantations) offre un potentiel de mobilité pour les collaborateurs que le Groupe encourage. En 2006, 1 790 personnes ont bénéficié d'une mobilité interne. La rubrique Mobilité de l'intranet VINCI recense l'ensemble des postes à pourvoir par filière professionnelle, région, entreprise et pays. Par ailleurs, l'Observatoire des métiers, outil à la disposition des services de ressources humaines, permet d'identifier les passerelles entre les métiers et de favoriser la mobilité intra groupe. Enfin, les jumelages interentreprises stimulent la mobilité en suscitant des échanges de collaborateurs et des transferts de compétences entre équipes françaises et internationales ; six jumelages sont en oeuvre au sein du Groupe ».

EIFFAGE

Le Groupe EIFFAGE développe une forte action en matière de formation et gestion des compétences : « Les métiers évoluent en permanence. Ils font appel à toujours plus de technicité, de créativité et de professionnalisme. Pour garantir l'épanouissement personnel et la performance collective, nous vous proposons des parcours de formation adaptés à votre profil et à votre métier. En 2007, l'Institut Eiffage Construction a organisé plus de 173 sessions de formation. Au plus près des besoins du terrain, il a accueilli pas moins de 1 661 stagiaires pour 18 663 heures de formation. »

BOUYGUES CONSTRUCTION

La Formation et les Parcours de carrière font partie des 10 bonnes raisons affichées par l'entreprise pour la rejoindre :

5 - Une formation de qualité tout au long de votre parcours « La formation fait partie intégrante de la stratégie des Ressources Humaines de notre Groupe. Elle concerne non seulement les collaborateurs du Groupe mais aussi les jeunes étudiants susceptibles de nous rejoindre. Nous formons nos futurs talents au travers de notre propre Centre de Formation par l'Apprentissage Gustave Eiffel et accueillons de nombreux stagiaires et apprentis (près de 3000 en 2007). Plus de 4% de la masse salariale est consacrée à la formation de nos collaborateurs. Nous proposons une formation d'excellence pour leur permettre d'enrichir leur vie professionnelle. C'est ainsi que nous forçons la réussite de notre entreprise.

6 - Une évolution garantie tout au long de votre carrière « Chez Bouygues Construction, nous avons à cœur de développer et enrichir les compétences de nos collaborateurs. Nous privilégions une approche personnalisée de chacun au travers notamment d'entretiens réguliers et de formations personnalisées. Le collaborateur peut ainsi construire son projet professionnel au fur et à mesure des expériences acquises et saisir les nombreuses opportunités de mobilité professionnelle qui s'offrent à lui. Chez Bouygues Construction, la prise de responsabilité est rapide. Il existe de nombreuses passerelles entre nos différents métiers : travaux, méthodes, bureau d'études, études de prix, commercial et fonctions supports. Nous sommes ainsi capables de vous proposer une véritable carrière sur le long terme au sein de notre groupe ».

Attirer une autre population : les Jeunes des quartiers

Groupe EIFFAGE

Eiffage a signé le 15 février 2008 l'engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers. Dans le cadre de cet engagement, Eiffage va recruter 1000 jeunes par an pendant 3 ans.

Groupe VINCI

6 centres spécialisés ont été créés à destination des jeunes dans les quartiers difficiles pour les former aux métiers. Plusieurs centaines de jeunes ont profité de ce système. Vinci va jusqu'à démarcher des apprentis pâtisseries au chômage pour venir se former aux techniques du BTP. VINCI a signé en décembre 2006 la Charte d'Engagement des Entreprises au service de l'Egalité des Chances dans l'Education. Le Groupe affiche ainsi clairement son ambition de soutenir les élèves de l'éducation prioritaire et les étudiants les plus défavorisés. De nombreuses actions sont déjà menées pour concourir à une plus juste connaissance des métiers, pour favoriser une meilleure orientation des collégiens et les lycéens.

Attirer via la Rémunération Globale

Groupe EIFFAGE

90% du personnel est actionnaire de l'entreprise, et cela est possible dès 2 mois d'ancienneté. Chaque versement volontaire du salarié est abondé à hauteur de 50% par l'entreprise, les sommes sont bloquées pour 5 ans ; les salariés bénéficient de l'intéressement. Les ETAM et cadres perçoivent un 13^e mois, les ouvriers une prime de fin d'année non contractuelle. La prime de vacances représente 30% du salaire, et la prime de panier 10 € par jour.

BOUYGUES CONSTRUCTION

La Rémunération fait partie des 10 bonnes raisons affichées par l'entreprise pour la rejoindre : **8 - Rémunération, les avantages d'un grand groupe** : *Bouygues Construction fixe le salaire à l'embauche en fonction du profil et de l'expérience des candidats. Les collaborateurs peuvent bénéficier des bons résultats de l'entreprise au travers de la participation et de l'intéressement, et profitent de différents systèmes d'épargne salariale tels que le plan d'épargne d'entreprise (PEE) ou le PERCO. Le groupe Bouygues met également ponctuellement en place des opérations d'ouverture du capital aux salariés.*

b.2 Les Eléments PERSONNELS

Groupe VINCI

Des formations spécifiques

Le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) Ile-de-France, créé fin 2006 par 11 sociétés de VINCI, a pour vocation d'accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté et de répondre aux besoins de recrutement des entreprises du Groupe. Durant l'année 2007, le GEIQ a signé 67 contrats en Ile-de-France et suscité neuf premières embauches dans les filiales du Groupe. Par ailleurs, une convention nationale a été signée, en mars 2007, à l'échelle du Groupe avec l'EPIDe (établissement public d'insertion de la Défense, placé sous la tutelle des ministères de la Défense et de l'Emploi), qui a pour mission d'assurer l'insertion sociale et professionnelle de jeunes volontaires au terme d'un projet éducatif global. Le dispositif favorise l'entrée des jeunes dans la vie active en leur permettant d'acquérir les comportements sociaux nécessaires pour vivre au sein d'une communauté de travail. L'EPIDe est l'une des sources de recrutement des filiales de VINCI et du GEIQ Ile-de-France. Au sein des filiales de VINCI, plusieurs écoles de formation ont vu le jour.

La pépinière européenne

L'intensification des synergies entre les filiales de VINCI et la mobilité de ses hommes et de ses femmes donnent lieu à la création d'un véritable réseau de transferts des compétences, des savoir-faire, des bonnes pratiques et, d'une manière plus générale, à l'affirmation de son modèle de management. Ainsi, VINCI crée des parcours "pépinière" permettant à de jeunes diplômés d'accéder à des postes à responsabilités dans divers pays d'Europe. Le principe est de recruter et de former de jeunes ingénieurs dans un pays différent de celui dont ils sont originaires afin de leur octroyer en complément une connaissance approfondie d'une seconde culture européenne et la pratique courante d'une seconde langue. Après cette phase d'apprentissage et de développement, ils pourront mettre à profit leurs compétences d'entrepreneurs de retour dans leur pays d'origine ou dans un autre pays d'Europe.

Une politique d'Égalité des Chances affichée

Fort de ses 142 500 salariés répartis dans 75 pays, VINCI a pour ambition d'assurer à chaque individu les mêmes chances à l'embauche, dans l'accès à la formation et à la promotion. L'engagement de VINCI pour la diversité et l'égalité des chances a été publiquement affiché à travers son Manifeste, publié dans la presse à la fin 2006. Le principe est de prévenir les discriminations à l'embauche et dans l'entreprise (rémunérations, promotions, formations), et de sensibiliser l'ensemble du personnel. La démarche diversité est animée par le comité égalité des chances qui identifie les enjeux, analyse l'actualité, recense les pratiques des entreprises du Groupe, effectue un benchmark, propose un programme d'actions et produit des outils pratiques. Quatre thématiques sont au cœur de ce programme : les travailleurs handicapés ; les personnes issues de l'immigration ; les séniors ; la mixité professionnelle.

BOUYGUES CONSTRUCTION

En 2008, une **Bouygues Université a été ouverte**, essentiellement pour les Cadres ; la formation interne est assurée par l'**Ecole Habitat Social**.

BOUYGUES CONSTRUCTION présente comme un « *levier important de recrutement* » la **cooptation**, ce qui n'est pas l'avis de toutes les entreprises du bâtiment : ainsi, une prime de 500€ est versée au collaborateur attirant un autre salarié dans l'entreprise.

Créé en 1963 par Francis Bouygues, l'Ordre des Compagnons du Minorange a pour but et missions de fidéliser et récompenser ses meilleurs ouvriers, ceux qui, par leur comportement, savent montrer leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. **En 2007, cette élite regroupe 949 Compagnons** répartis sur 16 ordres, en France et à l'International, sur les secteurs du Bâtiment, des Travaux Publics et de l'Electricité/maintenance. Existente également chez Bouygues Construction **des réseaux campus managers** où les anciens parlent de l'entreprise.

Enfin, Bouygues Construction organise aussi des **défis** « business games » pour les Compagnons par l'intermédiaire des CFA et pour les Grandes écoles. Quelques exemples : Les 24 heures Inside : Véritable défi inter-écoles, ce jeu a rassemblé des étudiants français et britanniques d'écoles de commerce et d'ingénieurs. Les neuf équipes sélectionnées ont planché pendant 24H non-stop sur les enjeux commerciaux, travaux et techniques liés à la réalisation du CHU de Caen en Partenariat Public Privé et ont dû inscrire l'ensemble de leurs

actions dans une démarche Développement Durable à l'instar des collaborateurs du Groupe. Le Trophée des Jeunes Constructeurs organisé par Bouygues Bâtiment Île De France : le 19 mars dernier, 36 étudiants de formation BTS bâtiment ou études et économie de la construction ont participé à la finale du Trophée des Jeunes Constructeurs. Sélectionnés quelques mois avant lors d'un assessment center, ils ont travaillé sur un cas pratique relatif au chantier de rénovation Campus Montrouge (Rénovation Privée) alliant organisation de chantier, études de prix et QSE. Le Trophée est l'occasion pour Bouygues Bâtiment Ile de France de pérenniser ses partenariats avec des formations bac +2 et de faire découvrir ses métiers. Remarqués lors de la finale, certains étudiants ont été recrutés en stage.

EIFFAGE

A travers son projet Junior, Eiffage Construction apporte à ses jeunes ouvriers la force d'un groupe de près de 14 400 collaborateurs et **développe une politique « jeunes ouvriers »**. Eiffage Construction, au-delà de sa mission originelle, s'est donné pour mission de redonner le goût du chantier à ses jeunes recrues, et contrer la moyenne d'âge élevée de ses équipes. **Ainsi, en 5 ans, grâce à une politique de recrutement active, Eiffage Construction a réduit de 4 ans sa moyenne d'âge, actuellement de 39 ans et 10 mois.** En intégrant les jeunes au cœur d'équipes expérimentées qui leur communiquent leur savoir-faire, les règles de l'art et l'intérêt pour leur métier, EIFFAGE obtient rajeunissement des équipes et dynamisme. Le site internet du Groupe renvoie à un site qui s'adressant directement aux jeunes et expliquant le projet Junior Eiffage Construction.

2.3.1.2 La Santé

Dans le cadre de cette étude, des entretiens ont été menés avec des établissements de santé public et privés, de différentes tailles, situés dans différentes régions. Au regard de la problématique de l'attractivité, les infirmières et les médecins ont été les populations ciblées lors des entretiens menés avec des Directeurs d'établissements ou des Directeurs des Ressources Humaines. Au cours de ces interviews, ont été successivement interrogés : une Directrice de Centre Hospitalier (CH) (Ploërmel - 56), une Directrice d'hôpital local

(Carentoir - 56), une DRH de Centre Hospitalier (Saint-Omer - 62) et une DRH de clinique indépendante (Limoges- 87).

Les infirmières : lors des entretiens, il est apparu que la problématique de l'attraction des infirmières était beaucoup moins prégnante que celle des médecins. En effet, **la proximité des centres de formations en ce qui concerne les CH et l'hôpital local**, voire le lien structurel avec ces centres (à Saint-Omer, institut de formation des soins infirmiers rattaché juridiquement à l'hôpital) permet d'établir un lien fort avec le centre hospitalier ; ce lien a généralement été renforcé avec les stages effectués par les élèves infirmières au sein de ces centres. Selon la DRH du CH de Saint-Omer, « le vivier de candidats se trouve sur place ».

Il faut noter qu'il est constaté **dans les 4 situations, un recrutement des instituts de formation d'infirmières effectué principalement auprès de jeunes issus du bassin de vie ou du département**. Dans les 4 cas, on relève une forte sédentarité de la population, ce qui favorise le recrutement local. Pour ce qui est des candidatures issues d'autres lieux, il s'agit généralement d'infirmières originaires de la région, vivant en Ile de France et souhaitant revenir dans leur région d'origine. La Directrice du centre hospitalier de Ploërmel relève que s'« il n'existe pas de vrai problème pour recruter localement les infirmières, cela est néanmoins plus difficile que dans le bassin de la ville de Dinan, située à 10 minutes de l'océan ».

Les difficultés pour attirer le personnel infirmier sont en réalité surtout présentes pour les infirmières anesthésistes diplômées d'état (IADE) et les infirmières de bloc opératoire diplômées d'Etat (IBODE). Nous ne sommes plus alors sur un recrutement local car généralement, ces infirmières ont suivi une spécialisation dans un institut de formation affilié à un grand centre, éloigné des sites de nos centres hospitaliers.

Différentes pistes sont évoquées par les dirigeants pour attirer les personnels infirmiers spécialisés :

- le Travail en réseau des infirmières : il s'agit d'encourager la collaboration des personnels à des travaux menés en concertation entre différents centres hospitaliers ; outre l'accroissement de l'intérêt de l'activité, ce type de projet bénéficie à l'établissement en

favorisant le développement des compétences des équipes. Ainsi, on constate le développement des collaborations régionales, sous l'impulsion de l'ARH (Agence Régionale de l'Hospitalisation). A Ploërmel, les infirmières ont participé au groupe de travail « territoire et santé » initié par l'ARH Bretagne pour réfléchir notamment à la dimension territoriale du SROS (Schéma Régional d'Organisation Sanitaire) visant à prévoir et susciter les évolutions nécessaires de l'offre de soins, en vue de satisfaire de manière optimale la demande de santé.

- La valorisation du travail des infirmières, dans le cadre notamment de la communication développée par l'hôpital à l'égard des acteurs locaux. Ainsi, des infirmières sont associées à des actions développées localement par l'établissement de santé. A Ploërmel, lors du forum des urgences, une communication a été faite au plan régional sur le fonctionnement du service d'urgence, avec, aux côtés des médecins, la participation des infirmières ainsi valorisées dans leur travail.

- Le développement des compétences : il est courant au sein des établissements, qu'il s'agisse des centres hospitaliers ou de l'hôpital local, qu'une infirmière hygiéniste forme ses collègues, idem pour l'infirmière douleurs... Outre la valorisation de l'infirmière « instructeur », cette action permet de diffuser la connaissance professionnelle et d'accroître les compétences de l'équipe.

- Le centre hospitalier de Saint Omer a fait le **choix de la promotion interne de ces infirmières**, comme le centre hospitalier de Ploërmel. Chaque année, un ou deux infirmiers sont envoyés en formation pour une durée de 24 mois à temps plein pour devenir IADE, 18 mois pour devenir IBODE. Le centre hospitalier de Saint Omer leur fait signer un contrat d'engagement de servir pour le centre hospitalier à l'issue de la formation, afin d'avoir un certain « retour sur investissement ».

- La réorganisation de l'environnement de travail : il s'agit d'un axe d'intervention très important, cité par l'ensemble des établissements interrogés. Ainsi, au centre hospitalier de Ploërmel, a eu lieu une récente réorganisation du bloc opératoire avec l'aide de consultants sélectionnés par la Mission Nationale d'Expertise et d'Audit Hospitaliers (MNEAH), créée par la loi de financement de la sécurité sociale 2003 pour mettre en œuvre le Plan Hôpital 2007, afin de « faire émerger une meilleure organisation des activités hospitalières qui concilie qualité du service rendu au patient, efficacité économique et conditions de travail

satisfaisantes pour le personnel ». Au CH de Ploërmel, les infirmières arrivaient obligatoirement à 8 heures et attendaient l'arrivée des chirurgiens sans que soit connu précisément l'horaire de leurs interventions. Les horaires ont été adaptés par les consultants, le fonctionnement revu et au final, le nombre d'heures supplémentaires a fortement diminué et la situation des infirmières de bloc s'est améliorée.

Les médecins :

Les établissements interrogés considèrent que le vrai problème se situe principalement au niveau des médecins. Ils identifient les causes principales suivantes : **un numerus clausus insuffisant ces dernières années pour répondre aux besoins des hôpitaux publics et privés, et une attractivité problématique des hôpitaux, au regard d'une activité en libéral davantage rémunératrice et offrant une qualité de vie meilleure** qu'en établissement de santé.

Les établissements interviewés identifient également leur situation géographique comme une cause majeure de leur manque d'attractivité : ainsi, Saint-Omer est un bassin de 50 000 habitants situé à 1 heure de Lille en voiture (pas d'autoroute), à 50 minutes en train. Les médecins formés à Lille souhaitent y rester, et le grand vivier de recrutement se situe évidemment sur Lille, ville dynamique et attirante ; de même, l'attractivité de la ville de Ploërmel est moindre que celle de Quimper, Vannes ou Saint Briec situées en bord de mer et comportant des types d'établissements proches.

Il est relevé qu'il n'existe pas les mêmes problèmes de recrutement dans les grandes villes pour les Centres Hospitaliers Universitaires qui attirent de jeunes médecins, qu'il s'agisse de Lille ou de Rennes, ces villes cumulant en effet les avantages : cadre de vie agréable, grosses équipes spécialisées, moins d'astreintes et de contraintes du fait des effectifs présents. Un autre constat est effectué par les établissements interrogés : à Ploërmel, à Saint-Omer, à Limoges, les établissements réalisent des interventions généralistes, de la petite chirurgie, mais pas d'interventions spécialisées alors qu'aujourd'hui, les jeunes médecins sont formés sur des spécialités, et recherchent désormais prioritairement une spécialisation sur le poste. **Il existe désormais un décalage entre la formation initiale des médecins et les besoins de ces établissements de moyenne taille.** A titre d'exemple, en matière de pédiatrie, l'activité généraliste correspond à une prise en charge globale des enfants. En matière de spécialités, les

jeunes médecins souhaitent s'orienter vers la néo-natalité (réanimation fœtale et suivi d'enfants de moins de 3 mois) ou de la pédiatrie générale avec une spécialisation diabétologie...

Un autre élément doit également être pris en compte : **le climat, l'ambiance de l'établissement**. Un climat social difficile peut être un repoussoir supplémentaire pour les médecins, de même que des problèmes relationnels entre les médecins et le Directeur de l'hôpital, ou entre les médecins entre eux. **A contrario, une bonne ambiance peut attirer de jeunes praticiens.**

Enfin, **l'absence de projet d'entreprise, de sens aux missions, l'absence de véritable management, de communication** sont des éléments nuisant à la capacité d'attraction de l'établissement.

Comment attirer les médecins ?

- la mise en œuvre des projets novateurs apparaît être la mesure la plus importante. A titre d'exemple, de jeunes internes travaillent à Ploërmel tout en menant un projet innovant en collaboration avec le centre de référence de Vannes ; outre l'intérêt d'être associé à ce type de projet, ils bénéficient également d'un accès au plateau technique du CH de Vannes.

- la rénovation des plateaux techniques, comme à Ploërmel, **améliorant les conditions de travail des médecins contribue également à l'attractivité de l'établissement**. Il s'agit véritablement d'une politique développée au sein de l'établissement pour l'ensemble de ses plateaux techniques.

- L'existence d'une bonne ambiance au sein de l'équipe médicale doit être favorisée, **entretenu dans les petits centres, et valorisée auprès des candidats médecins**, en opposition au côté plus impersonnel des grandes structures hospitalières. La Directrice du CH de Ploërmel relate ainsi l'exemple de son service des urgences et le rôle central de son responsable.

- Le développement du travail en réseau, encouragé encore aujourd'hui par le projet de loi « hôpital patients santé et territoires » actuellement en discussion au Parlement, **est également**

un facteur important de l'attractivité d'un petit établissement hospitalier. On peut ainsi citer l'exemple du travail en réseau pour le CH de Ploërmel pour un pharmacien, un urgentiste, un pneumologue, ... Il en est de même pour l'hôpital local de Carentoir. On peut ainsi considérer que la **réflexion en cours actuellement sur la mise en place d'une fédération médicale inter hospitalière entre l'hôpital de Saint-Omer** (niveau 2A en maternité), **et l'hôpital de Calais** (reconnaissance en néonatalogie (niveau 3)) comportant des équipes plus étoffées ; cette structure permet d'articuler des soins adaptés aux patients mais également en interne, de favoriser l'échange de connaissances entre praticiens. L'image de la Fédération doit en outre contribuer à attirer des médecins extérieurs.

- Une nouvelle action, qui se développe actuellement, contribue également à l'attractivité du CH : **la participation de l'établissement à des salons spécialisés**, mais également à des manifestations locales afin de le faire connaître au sein du tissu local : ainsi, la réflexion est en cours pour que l'établissement de Ploërmel participe à des salons afin de faire connaître son travail, son organisation, ses métiers... La communication est généralement un point faible des établissements de santé publique, pourtant essentielle pour faire connaître aussi la place de l'établissement au sein du territoire de vie. Le Président de la commission médicale d'établissement du CH de Ploërmel envisage ainsi d'animer prochainement une réunion avec des praticiens hospitaliers et des médecins libéraux sur le projet de l'hôpital.

- **Enfin, l'existence d'un projet d'établissement** définissant les objectifs généraux de l'établissement dans les domaines suivants : projet médical et médico-technique, projet des soins infirmiers, politique sociale et formation du personnel, gestion des risques, des investissements, de l'accueil du patient... est également un élément d'attractivité pour les médecins ; il permet en effet de confirmer que l'établissement s'engage dans une politique globale, et les prend en compte dans son fonctionnement. A titre d'exemple, le CHU de Saint Etienne s'est engagé dans un projet d'établissement ayant pour fil conducteur l'amélioration continue de la prise en charge du patient, projet qui a mobilisé la réflexion et le travail de toutes les équipes hospitalières pendant 2 ans : il comporte notamment des orientations pour l'organisation des urgences, la prise en charge globale des personnes âgées, la création d'un pôle « couple-mère-enfants » issu de la réunion des moyens de l'hôpital Nord de Saint Etienne et de l'hôpital Antoine Pinay, le traitement de la douleur et les soins palliatifs...

2.3.1.3 L'Informatique

Dans le cadre de cette étude, plusieurs personnes travaillant au sein de direction des ressources humaines de SSII ont été interrogées. Au regard de la problématique de l'attractivité, l'ensemble des informaticiens a été ciblé avec un accent plus fort porté sur les ingénieurs. L'étude des politiques menées au niveau de la chambre professionnelle est également indispensable pour connaître la situation du secteur.

a. Politique d'attractivité au niveau du Syntec informatique

On ne peut ignorer que l'informatique est une fonction essentielle au sein de l'organisation d'une entreprise. Néanmoins, ce secteur demeure mal connu et mal compris, surtout auprès des jeunes. Depuis 2006, Syntec informatique intensifie ses efforts à destination des jeunes et de la communauté éducative pour lutter contre la désaffection pour les filières scientifiques et technologiques. Il tente de briser les idées reçues sur « l'informaticien et sa machine » et rendre plus lisibles les métiers des Logiciels et Services.

En avril 2006, Syntec informatique a confié une étude sociologique au cabinet Sociovision Cofremca sur l'attractivité des métiers de l'informatique auprès des jeunes. Les conclusions de cette étude menée sur plusieurs mois révèlent un paradoxe : **l'entourage des jeunes lycéens et élèves ingénieurs véhicule une image de l'informatique marquée par des stéréotypes (austérité, travail ennuyeux, précarité du travail, peu de perspectives de carrières, recrutement élitiste), alors que, les jeunes eux-mêmes associent au secteur des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) des valeurs liées à l'innovation, à la découverte, au rêve et au changement.**

L'étude de Sociovision Cofremca fait le lien avec la désaffection des jeunes (et notamment des jeunes filles) pour les sciences. En mai 2006, le rapport parlementaire du député UMP Jean-Marie Rolland s'inquiétait du phénomène de « crise de vocations scientifiques » et préconisait d'intensifier l'enseignement des TIC en milieu scolaire et de donner du sens et du contenu aux métiers. Cependant, si **les effectifs** des filières scientifiques à l'université reculaient de 20,5 % entre 1995 et 2001 (*source : Ministère de l'Éducation nationale*), ceux **des écoles d'ingénieurs connaissent une progression sans précédent : 4 % de croissance**

annuelle de jeunes diplômés entre 1993 et 2003 ; 29 675 élèves ingénieurs toutes filières confondues formés en 2003 ; néanmoins, les écoles d'ingénieurs en informatique ont des difficultés à remplir leurs promotions.

La problématique des entreprises réunies au sein de Syntec informatique est donc de clarifier ses métiers auprès des jeunes étudiants et des ingénieurs débutants, contre les idées reçues sur la profession d'informaticien. A ce titre Syntec informatique s'est vu confier, le 23 janvier 2008, la mission E-Educ, par Xavier Darcos, ministre de l'Education Nationale (www.education.gouv.fr).

Cette clarification des métiers est d'autant plus nécessaire que l'étude de Sociovision Comfreca a révélé des contradictions : ainsi, ils sont nombreux à considérer les métiers de l'informatique comme **des professions « apprenantes, innovantes, enrichissantes, ouvertes sur le monde »**. En effet, les conclusions de l'enquête d'attractivité sont révélatrices du potentiel d'avenir de l'informatique auprès des jeunes, et surtout des informaticiens juniors : 37 % des jeunes étudiants placent l'informatique dans le tiercé de tête des métiers les plus attractifs pour faire carrière ; 90 % d'entre eux voient dans le secteur des TIC une voie formatrice ; **82 % des jeunes de moins de 26 ans considèrent l'informatique comme un métier d'avenir**, utile, offrant de multiples opportunités de rencontres ; 66 % des jeunes estiment que les sociétés informatiques savent reconnaître leurs talents personnels et les promouvoir en interne. Cette vision est totalement confirmée par la majorité de jeunes informaticiens ayant entre 20 et 26 ans. En dépit d'une image qui demeure souvent négative des entreprises de Logiciels et Services, ils disent tous que « *la pratique du métier ne déçoit pas, au contraire* ».

À ce titre, retenons quelques exemples de grands chantiers menés grâce aux applications technologiques de l'informatique : L'Airbus A380 ; La fusée Ariane 5 ; Le Génopôle ; La gestion des réseaux GSM et UMTS ; Le système Sirius, GPS, ; Les loisirs numériques (musique, photo, création) ; L'intelligence contextuelle rendue célèbre par le film *Minority Report...* ; Et toutes les applications de la vie quotidienne que l'on utilise sans y penser (achats en ligne, carte de transports ou d'accès sans contact, etc.).

Anne Vaisbroit, responsable du département social emploi formation du Syntec informatique, dans une interview pour Studyrama (www.studyrama.com), indique que le secteur de l'informatique est un secteur jeune avec une moyenne d'âge de 34 ans. 94% des profils

recherchés possèdent au minimum un diplôme Bac +2. L'informatique est un secteur qualifié de compétent. Ce chiffre élevé est dû tant à la formation initiale que continue. Elle indique également que le secteur travaille beaucoup sur l'évolution des métiers et des compétences. Par ailleurs, plus de 50% des salariés qui démissionnent partent dans un autre secteur. Leur objectif est d'acquérir une compétence et une formation au sein des SSII, quand ils sont jeunes et qu'ils débutent pour aller par la suite chez le client. « Nous avons un gros problème d'attractivité. L'informaticien a un problème d'image : ce n'est pas un bouton caché derrière son écran d'ordinateur ! »

Afin de répondre aux problèmes de chômage dans le secteur pour ceux qui n'ont pas de diplôme allant jusqu'au Bac +2, le Syntec informatique travaille conjointement avec l'ANPE et le GARP pour former aux besoins des sociétés les chômeurs recherchant un emploi. Le nombre de contrats de professionnalisation a augmenté de 44% au sein des sociétés informatiques.

Concrètement, quelles sont les actions menées par Syntec informatique ?

Valorisation des métiers

Dans le cadre d'une Convention de coopération entre la Fédération Syntec et les ministères de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, une campagne d'information et d'attractivité nommée « Changeurs de Monde » a été lancée.

Qu'est-ce que Changeurs de Monde ?

Le site Changeursdemonde.com a pour vocation de modifier l'image qu'ont les jeunes et leurs parents du secteur informatique, de ses métiers et de ses entreprises. Cette campagne d'information, à destination des jeunes, de leurs parents et des professeurs, est une nouvelle manière de faire découvrir ses métiers. Initiée en 2006, la campagne Changeurs de Monde connaît un succès croissant et fédère désormais les écoles de l'Association Pasc@line.

Les objectifs :

- Améliorer la connaissance des métiers de l'informatique auprès des jeunes, de leurs parents, des enseignants / Faire découvrir les aspects passionnants de l'informatique grâce à une campagne ludique et pédagogique ;
- Favoriser la rencontre entre les jeunes et l'entreprise.

La campagne de promotion « changeursdemonde.com » est construite **autour d'un blog et d'un jeu de simulation on-line permettant aux « jeunes » d'entrer dans la peau d'un jeune professionnel de l'informatique et leur permet de découvrir des applications concrètes de l'informatique dans des univers dont ils sont proches (environnement, humanitaire, commerce, high Tech) et de partager les expériences de jeunes professionnels.**

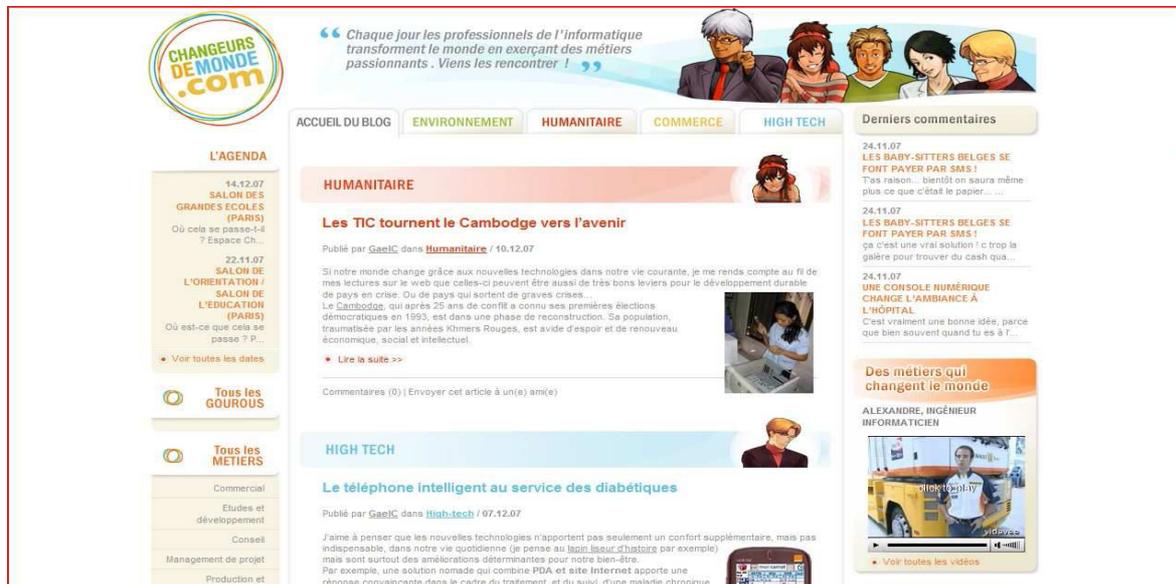
Autre originalité de cette campagne, les entreprises adhérentes de la chambre professionnelle s'étaient massivement mobilisées pour participer activement à cette action, faire découvrir leurs métiers et partager leur passion. Cette campagne innovante a reçu au mois de septembre 2007 la mention spéciale du web du Festival Européen de la Communication Responsable.

Lancée en janvier, la campagne Changeurs de Monde 2008 conserve les caractéristiques qui lui ont permis, en moins de 4 mois (mars – juin 2007), de conquérir près de 100 000 visiteurs lors de son lancement :

- Une approche ludique, en affinité avec les attentes et les valeurs des 15 - 24 ans, au travers des 4 univers du site (environnement, humanitaire, high Tech, commerce),
- La rencontre avec les professionnels (dialogue avec les « gourous », journées de découverte en entreprise...), avec un ton du blog jeune, dynamique, convivial et provoquant la curiosité.
- La possibilité d'en savoir plus sur les métiers et les formations grâce à www.passinformatique.com.

Changeursdemonde.com véhicule les valeurs chères aux entreprises de Syntec informatique : le travail en équipe, la curiosité, la créativité, l'investissement personnel, l'échange et le partage d'expériences. Les gagnants du jeu pourront, pour certains d'entre eux, poursuivre leur rencontre avec l'informatique, ses métiers et ses entreprises par une journée

découverte dans une entreprise adhérente de Syntec informatique, des rencontres avec des professionnels.....



La campagne d'attractivité on-line « changeursdemonde.com » est fortement relayée par sa promotion sur les sites particulièrement visités par les jeunes (MSN, Lycos), les sites d'orientation et d'information métiers (Studyrama, L'Etudiant, CIDJ).

La campagne 2008 est également relayée par des outils d'accompagnement, destinés aux différents acteurs de l'éducation et de l'orientation, de même qu'aux professionnels du secteur :

- Un « kit enseignants » va être envoyé à 300 enseignants de classe de troisième, pour leur présenter les différents outils d'informations métiers à leur disposition. Cette première expérience sera étendue par la suite à davantage d'établissements,
- Relais auprès des 50 écoles formant à nos métiers (écoles d'ingénieurs...), membres de l'Association Pasc@line,
- Témoignages de professionnels dans les établissements scolaires (du secondaire aux établissements d'enseignement supérieur), avec le programme 100 000 entrepreneurs (sous le titre de « 100 000 Changeurs de Monde »),
- Mise en place de supports de communication « changeursdemonde.com » sur les Salons (borne Internet, plaquettes, affichage, flyer...) sur lesquels Syntec informatique est présent au cours de l'année.

Le site changeursdemonde.com donne également des exemples des métiers informatique exercés tels que : Analystes-programmeurs, ingénieurs d'études, concepteurs de logiciels et de jeux vidéo, consultants techniques, consultants métiers, chefs de projet, architectes des

systèmes d'information, responsables produit, responsables de comptes, directeurs commerciaux...

Valorisation par les cursus de formation

Le site Passinformatique.com

Le site Passinformatique mis en place par le Syntec est le site de référence sur les métiers de l'informatique. Le Syntec informatique offre ainsi un espace ressources très complet sur les formations, les disciplines, les métiers et les champs d'application du secteur informatique. Passinformatique.com se voulant le « site de référence sur les métiers de l'informatique » est conçu **pour les jeunes, les équipes pédagogiques, les conseillers d'orientation et les parents d'élèves** afin d'informer et de cerner le cursus conduisant aux professions des Logiciels et Services. Le site propose des fiches métiers, la présentation des formations et des métiers avec des « vidéos métiers » qui montrent le quotidien de professionnels de l'informatique, des QCM pour mesurer sa connaissance du secteur ainsi que de nombreuses autres informations.

L'association Pasc@line

L'association a pour objectif la coopération efficace des établissements d'enseignement et des professionnels autour des points suivants :

- Sensibiliser les jeunes à l'importance du domaine des STIC : leur impact sur les modes de production, de diffusion et d'enseignement de la connaissance,
- Aider les établissements d'enseignement à mieux communiquer sur les opportunités et les métiers offerts, et ce à tous les niveaux et vers les jeunes de toutes origines,
- Adapter les programmes pédagogiques pour mieux préparer les jeunes aux évolutions des métiers et aux attentes des entreprises, dans un environnement international,
- Travailler à comprendre et anticiper l'évolution des métiers des STIC ainsi que leurs incidences sur les autres métiers et sur l'économie.

Sourcing pour les entreprises

Syntec informatique Campus a été lancé en octobre 2006 pour permettre aux entreprises de diffuser gratuitement leurs offres de stages et de contrats d'apprentissage. Des centaines d'établissements formant des étudiants de BAC + 2 à BAC + 5 sont concernés : BTS, DUT,

Licences pro en informatique, Master MIAGE et autres Masters spécialisés, écoles d'ingénieurs, CFA (centres de formation d'apprentis).

Syntec informatique est la première chambre syndicale en France à offrir ce type de services à ses sociétés adhérentes.

Accompagner l'Éducation nationale dans l'enseignement des TIC

Le concours B2i avec l'ONISEP

Syntec informatique collabore avec l'ONISEP et l'Éducation nationale afin de mettre son expertise professionnelle au service de l'enseignement des TIC en milieu scolaire, de l'école primaire à l'enseignement supérieur. Dans le cadre de la préparation du B2i (Brevet informatique et Internet) délivré par l'Éducation nationale aux élèves de 4e et 3e, ils organisent un jeu-concours pour les élèves et leurs classes.

Avec le concours de l'enseignant, les élèves travaillent en équipe pour construire un diaporama présentant la place de l'informatique dans un environnement concret (énergie, humanitaire, écologie, industrie). Ils doivent identifier un métier de l'informatique correspondant à ce champ d'activités, à l'aide de fiches métiers de Syntec informatique. Les 5 classes lauréates du jeu-concours gagnent un séjour au Futuroscope, un baladeur MP3 et un sac à dos par élève, un chèque cadeau « informatique et multimédia » pour la classe, un an d'abonnement à « lesite.tv » (service éducatif en ligne du ministère de l'Éducation nationale). **Une version destinée aux lycées vient d'être lancée (année scolaire 2007-2008) : « A vos blogs ».**

b. Politique d'attractivité au niveau des entreprises

Les éléments communs

Attirer par l'image de l'entreprise / Les métiers / Les valeurs

La plupart des SSII ont des sites internet très bien structurés mettant l'accent sur l'importance du capital humain au sein de leur entreprise. Les sites décrivent les projets de l'entreprise, les métiers, valorisent les projets menés par les collaborateurs. Pour l'espace emploi, des témoignages de collaborateurs permettent de renforcer les valeurs et l'image de l'entreprise.

Quelques slogans de SSII figurant sur leur site pour attirer les nouvelles recrues :

GFI Informatique : « *En choisissant GFI, vous avez les bonnes cartes en main* »

Seriacom Groupe : « *Nous allons changer votre vision des SSII* ».

Altran : « *De Boston à Paris ou Milan Rejoignez-Nous* ».

Sogeti n'a pas mis en avant un slogan mais plusieurs groupes de mots: « *BIG succès – MELTING potes – HUMAN ité* ».

Atosorigin : « *Que ceux qui veulent découvrir Atosorigin... lèvent le doigt !* ».

Les valeurs des SSII indiquées sur leur site :

GFI Informatique :

Depuis toujours, GFI Informatique défend des valeurs qui constituent le socle de ses réalisations et de son développement. (en lien avec le slogan du groupe : 5 cartes à retourner pour trouver les 5 valeurs de GFI)

- Engagement et performance
- Satisfaction clients
- Toujours plus de qualité
- Richesse du capital humain
- Développement du partenariat

Seriacom :

Nous gérons des hommes, pas des contrats.

Entreprise de taille humaine, Seriacom Groupe est une société dont l'objectif essentiel, volontairement social, est le développement des compétences, le dynamisme professionnel et l'adaptabilité de ses collaborateurs.

Chacun de nos clients est unique.

Cette relation de proximité que nous privilégions tant avec nos clients qu'avec nos collaborateurs est à l'origine de notre développement et de notre réussite. Nous consolidons et confortons chaque jour cette orientation résolument tournée vers l'Humain.

Attirer par cooptation / fonctionnement du réseau

Toutes les SSII parviennent à recruter en mettant en place un système de cooptation avec attribution de prime ou d'une autre forme de rétribution. Au sein d'une SSII, ils ont mis en place la cooptation sous le thème des 5 sens. Tous les 2 mois, cela concerne un sens particulier, la personne ayant contribué au recrutement recruté pendant la période du goût bénéficiera d'une formation avec un chef cuisinier par exemple....

Au sein de GFI, la prime de cooptation peut aller jusqu'à 1200 euros pour les profils d'ingénieurs informaticiens. Pour LEXI, SSII de 10 personnes, la cooptation lui permet de recruter des collaborateurs de qualité. D'autres SSII vont mettre en place des challenges pour motiver les collaborateurs à coopter leurs connaissances.

« Chez Seriacom, on coopte à tour de bras. Source intarissable de candidats de qualité, la cooptation génère 65 % des recrutements de cette SSII. Son secret : une culture d'entreprise à l'écoute des salariés, qui les transforme en énergiques ambassadeurs ».

Pour cette SSII, la cooptation est un excellent moyen d'attirer des candidats en période de pénurie à moindre coût. La prime s'élève seulement à 500 € (alors qu'elle est en général autour de 1.000 € voire 1.500 €). Cependant un challenge est lancé auprès des salariés avec à la clé pour celui qui aura le plus de cooptés, un voyage.

Attirer par un sourcing plus large : salons de recrutement, jobboard, réseaux sociaux, journaux gratuits....

La plupart des grosses SSII sont présentes sur les salons de recrutement tels que GFI, Altran, Sogeti, Atosorigin.... Et certaines d'entre elles participent également à des salons et des forums diversité et handicap. **Altran a la particularité d'organiser son propre évènement de recrutement.**

Les SSII sont également présentes sur la plupart des salons des grandes écoles sauf pour les petites SSII qui n'ont évidemment pas les moyens d'investir dans ce type de démarche.

Les réseaux tels que **Viadeo, LinkedIn** sont également utilisés par certaines SSII importantes. Les réseaux sociaux sont intéressants pour trouver des profils pointus mais ils demandent du temps pour rechercher les candidats susceptibles d'intéresser l'entreprise et donc des

personnes dédiées pour s'y consacrer. Cette démarche n'est pas appropriée pour les petites SSII.

Attirer via le partenariat avec les écoles, challenge

Les SSII communiquent beaucoup auprès des grandes écoles. **Atosorigin réalise chaque année un Campus tour avec des camions pour l'emploi** et présente ainsi ses opportunités de carrière et de stages. Lors de cette journée, les étudiants sont invités à participer à un jeu en répondant à un quizz permettant de gagner un séjour d'une semaine aux prochains jeux olympiques d'hiver.

Altran accompagne, au sein des grandes écoles et universités, leurs directions, le corps professoral et les associations étudiantes les plus dynamiques tout au long du cursus scolaire. Cours, entretiens de recrutement, formations et conférences : le groupe Altran fait partager aux étudiants le savoir-faire et l'expertise de ses consultants, aidant ainsi grandes écoles et universités à se maintenir à la pointe de l'innovation scientifique et technologique. Sogeti est partenaire de 60 écoles, dont 30 avec lesquelles elle entretient des relations privilégiées.

Attirer par le sponsoring sportif

Altran investit beaucoup dans le sponsoring sportif et soutient de nombreux rendez vous. Promouvoir la **Formule 1, le rugby et la voile** permet à Altran, d'illustrer et de développer des valeurs fortes que l'on retrouve au sein de ses équipes de business managers et consultants : l'esprit d'équipe, le goût du challenge et la recherche de la performance.

De même, **Seriacom** soutient des actions sportives telles que les Foulées 18, une **course de 18 km** organisée par les Sapeurs Pompiers de Paris pour les pompiers du monde entier, le **marathon de la Drôme**, la **course « des boucles d'or »** organisée pour récolter des fonds pour lutter contre le cancer du col de l'utérus.

Sogeti est de longue date le partenaire officiel du **Club de Rugby de Grenoble**. Le Groupe est profondément attaché aux valeurs humaines véhiculées par le rugby auquel il associe son image. L'implication de Sogeti dans le sponsoring sportif à travers son engagement dans le rugby démontre sa volonté d'être aux cotés de ceux qui vont jusqu'au bout de leurs projets.

Pour permettre à ses clients et à ses collaborateurs de vivre de plus près l'expérience **des Jeux Olympiques**, Atos Origin a lancé un programme mondial appelé « **Champions et Challengers** ». Ce programme vise à renforcer l'image de la marque, à accroître la participation des employés et à donner une priorité à toutes sortes d'activités de citoyenneté d'entreprise. Chaque structure nationale Atos Origin a été encouragée à parrainer un «Champion» olympique national, dans la période précédant Pékin 2008 et au-delà. Le champion choisi doit être quelqu'un qui, pour chaque pays, reflète les valeurs d'Atos Origin que sont notamment l'esprit d'équipe, la priorité aux résultats, la convivialité et l'esprit d'entreprise.

Dans le même temps, Atos Origin lance aussi un défi à ses propres employés, afin qu'ils participent activement à des activités sportives en tant que « Challengers » afin de collecter des fonds. Une autre SSII sponsorise le **Vendée Globe**.

Attirer grâce à la communication et une bonne relation avec les journalistes

Des contacts entretenus avec des journalistes permettent aux SSII de faire parler d'elles et donc de se faire connaître du public et d'attirer des candidats si la communication faite est valorisante pour l'entreprise.

Attirer par la gestion de l'Intégration des nouveaux embauchés / Tutorat

Une communication sur les sites est faite sur l'accompagnement particulier des nouveaux entrants. Par ailleurs des journées d'intégration avec présentation des métiers du groupe, et des personnes, sont organisées par la plupart des SSII car ces journées permettent aux nouveaux arrivés de créer en même temps un réseau. Différents outils ont ainsi été créés : Livret d'accueil ; Rapport d'étonnement (compte rendu d'activité commentaires libres du salarié) qui remonte à la RH ; Site intranet permettant aux collaborateurs d'avoir accès à l'ensemble de leurs données personnelles administratives et les formations proposées aux salariés. A titre d'exemple, au sein de GFI, une RH de proximité est indispensable afin d'avoir un dialogue ouvert avec les collaborateurs et repérer les problèmes éventuels. En effet, des points d'étapes sont programmés avec les collaborateurs et la RH et ce dernier a pour mission d'établir un plan de carrière des salariés dont il a la charge.

Attirer par l'investissement formation

Le Groupe Sogeti investit 6% de sa masse salariale à la formation. Le département formation anticipe sur l'évolution constante et croissante des formations des collaborateurs en concertation avec les besoins des clients. Les salariés de GFI bénéficient d'un panel de formations.

Attirer par les possibilités d'évolution en interne en France ou à l'International pour les grands groupes

Au sein de GFI informatique, la mobilité interne est favorisée, le développement des compétences et des savoir-faire est assuré par l'International Management Academy (IMA, l'université interne du Groupe).

Les éléments spécifiques

ALTRAN

Altran Engineering Academy

Toujours à la recherche de jeunes talents, Altran s'est associé au ING Renault F1 Team pour créer une compétition au concept unique, l'Altran Engineering Academy. Ouverte aux jeunes et futurs diplômés de grandes écoles en sciences et technologies, elle offre à son lauréat une opportunité qui fait rêver : un stage rémunéré de six mois, tous frais payés, au sein du département R&D de l'usine du ING Renault F1 Team à Enstone, en Grande-Bretagne. Pour obtenir ce privilège, les jeunes doivent présenter un projet innovant permettant d'améliorer la sécurité, la fiabilité ou la performance sur des voitures déjà à la pointe de la technologie.

L'innovation technologique au service de l'intérêt général, partenaire de l'innovation auprès de ses clients, le groupe Altran l'est aussi auprès de la société au travers de **la Fondation Altran pour l'Innovation**. Action de mécénat la plus visible du groupe, la Fondation promeut l'innovation technique, scientifique et/ou technologique, au nom d'un engagement citoyen. Alors qu'elle vient de fêter ses 10 ans, la Fondation Altran continue à tracer un chemin original où l'innovation se met au service de l'Homme.

Le fonctionnement et la réussite de la Fondation Altran reposent sur un double engagement :

- celui des salariés du Groupe, consultants ou administratifs, qui font vivre la Fondation toute l'année dans leurs pays,
- celui des membres du jury, renouvelé chaque année, qui lui apportent leur caution scientifique et morale.

Altran a été récompensée en 2006 par le prix Admical-Fondation de France pour son action mécène et citoyenne.

Son fonctionnement

Chaque année, la Fondation fixe un nouveau thème, en rapport avec un grand débat de société. Un appel à candidatures est lancé de par le monde, et une présélection parmi tous les dossiers reçus est assurée par les consultants du groupe Altran. Ensuite, **un jury de personnalités reconnues** issues des sphères scientifiques, politiques ou académiques étudie les projets des finalistes avant de décerner **le Prix de la Fondation Altran pour l'Innovation.**

La récompense prend la forme d'un **accompagnement technologique d'une durée de 12 mois, et d'une valeur pouvant aller jusqu'à un million d'euros.** Ce suivi est assuré par des équipes d'experts scientifiques et technologiques issues des différentes filiales internationales d'Altran. Le but de ce prix d'apporter aux lauréats les meilleures chances de réussite en accélérant la maturation et le développement du projet.

CAP GEMINI

Capgemini Ouest a piloté au mois de mai 2008, une opération de communication innovante auprès des voyageurs des rames première classe des TGV reliant Paris aux grandes villes de l'ouest (Le Mans, Rennes, Nantes, Rouen, Le Havre, Bordeaux, Toulouse). Leur objectif était de cibler les profils hauts de gamme afin de les attirer. Les voyageurs trouvaient sur leur siège une carte postale « Capgemini recrute » avec au verso un numéro de téléphone et une invitation à postuler par SMS et en précisant les postes à pourvoir. 20% de CV en plus ont été déposés sur le site de l'entreprise.

GFI Informatique

Elle organise régulièrement, sur la région parisienne ou en province, des opérations de recrutement et de formation de jeunes diplômés appelées « Plan Jeunes ».

« Qu'est-ce qu'un Plan Jeunes ? »



Ce terme générique recouvre des opérations de recrutement de jeunes diplômés qui reçoivent dès leur intégration une formation à nos métiers. Ces collaborateurs sont recrutés en contrat à durée indéterminée et suivent à leur arrivée chez GFI Informatique une formation de 3 à 6 semaines avant de rejoindre nos équipes projets.

L'objectif de GFI Informatique est d'intégrer des jeunes collaborateurs avec du potentiel et de les rendre rapidement opérationnels par le biais d'une formation calibrée et adaptée. »

Possibilité pour les jeunes de visualiser sur le site du groupe, un exemple simulant un parcours indicatif de carrière au sein de Groupe GFI.

GFI informatique a mis en place également des sessions de recrutement « **speed recruiting** » 2 fois en 2008, une sur le thème de la salsa et une autre organisée dans un bar à vins. Les retours en direct des candidats sont positifs. Pour les recruteurs, c'est l'occasion de rencontrer de nombreux profils intéressants et de sélectionner les meilleurs. Ce style de sourcing a un impact très positif sur la communication du groupe. GFI informatique communique ce type de session de recrutement par le biais des journaux gratuits que l'on trouve en Ile de France tels que **Metro et 20 Minutes**. Les jobboards classiques sont utilisés par l'ensemble des SSII pour la diffusion de leurs offres d'emploi avec pour celui de Lesjeudis.com des participations à des tchats avec les candidats.

SOGETI

Le Groupe Sogeti recrute 95% de CDI à la fois des expérimentés et des jeunes diplômés dans l'ensemble des pays où le groupe est implanté au sein de ses trois métiers.

Partenariat avec Polytech’Grenoble : Le Groupe Sogeti s’engage à recruter en CDI l’ensemble de la promotion informatique 2007-2010 d’ingénieurs de Polytech’Grenoble soit 120 personnes. Sogeti accompagnera les étudiants pendant 3 ans au travers de sept autres engagements : organisation de conférences, simulations d’entretiens, visites de l’entreprise, réservation de stages, participation à des projets pédagogiques et études de cas, intervention d’experts techniques de Sogeti au sein de l’équipe pédagogique de Polytech’ Grenoble, participation à leurs instances administratives et pédagogiques.

Par ailleurs, **Sogeti a mis en place des réunions d’experts**, selon les grands thèmes de prédilection, qui se réunissent régulièrement afin de partager leur savoir-faire et leurs expertises. Cette richesse de connaissances permet de mieux répondre aux attentes des clients grâce à des échanges réguliers sur les problématiques rencontrés et les avancées sur différents thèmes. La communauté prend ici tout son sens en matière de dialogue, d’échange, où chacun peut s’exprimer, publier ses œuvres et parler des futurs enjeux. Les offres naissent de cette mutualisation et de la stratégie portée par les experts qui permettent de maximiser les synergies.

2.3.1.4 L’Hôtellerie-Restauration

Les entretiens dans le cadre de ce mémoire et des recherches menées ont confirmé les difficultés d’attraction dans ce secteur. Les entreprises cherchent néanmoins des méthodes créatives et mettent en place des actions concrètes pour attirer les talents (a). Certaines entreprises ont des politiques très spécifiques (b).

a. Politiques communes

Action globale des pouvoirs publics en faveur de l’ensemble du secteur

Institué par la loi du 9 août 2004 dans l’attente d’une baisse du taux de TVA à 5,5% dans la restauration, le dispositif d’aide à l’emploi vise à promouvoir l’emploi dans le secteur CHRD, à travers l’amélioration des conditions de travail des salariés.

En effet, les salaires n'étant pas motivant, le dispositif d'aide à l'emploi peut aider à promouvoir l'emploi. Dans ce contexte, le gouvernement français s'est engagé à octroyer à l'ensemble des entreprises CHRD, quelle que soit leur taille, une aide à l'emploi. Ce dispositif a ensuite été revalorisé et prolongé jusqu'au 31 décembre 2007 suite à la signature, le 17 mai 2006, du contrat de croissance entre les pouvoirs publics et les professionnels CHRD.

Ces dispositions ont permis au secteur de dynamiser son développement, quelle que soit la taille des entreprises, par la suppression du SMIC hôtelier et par une durée du travail de 35 heures (+ quatre heures garanties pour tous les salariés à temps complet). Les aides apportées au secteur contribuent à promouvoir l'emploi, à améliorer les conditions de travail des salariés. Depuis cette date, le secteur a créé un solde net de 50 000 nouveaux emplois. Les salaires ont progressé en 2006 de 3,1 % soit la deuxième plus forte augmentation tous secteurs confondus. Ce rythme se maintient depuis 2004 (source DARES 2007).

Faire connaître les métiers pour attirer les jeunes

Sur le site de l'ONISEP dédié aux métiers et aux formations, les podcasts, vidéocasts, vidéos et tchats sont des moyens de captiver les jeunes et leur faire découvrir les métiers de l'hôtellerie et la restauration. On y trouve des quizz pour tester ses connaissances sur l'emploi et les métiers ouverts selon son cursus scolaire. Il existe des rubriques pour chaque population : les collégiens, pour des apprentissages ; les lycéens pour les jobs d'été ; les étudiants avec des inscriptions aux concours ; les Parents pour qu'ils aident à orienter leurs enfants et les élèves handicapés, des événements (par exemple, *La journée emploi stage handicap* en octobre).

Attirer par l'Image de l'entreprise/ Les valeurs des métiers

Nonobstant une pénibilité reconnue des métiers de l'Hôtellerie – Restauration, certaines valeurs contribuent à donner une image attractive du secteur au travers des qualités suivantes : les notions de courage, de sérieux, d'honnêteté et de travail.

Au sein des petites entreprises sans grands moyens, le sentiment d'**appartenance** à un groupe est primordial pour garder les employés. La qualité relationnelle, l'esprit collectif au travail, le

dévouement, la solidarité priment sur les avantages financiers. Cette fierté d'appartenance est un moyen de faire accepter des conditions de travail pénibles.

Attirer par Les Valeurs d'Entreprise

Les entreprises dans les secteurs de l'Hôtellerie-Restauration soignent leur communication sur leurs valeurs pour attirer leurs candidats. **Elior**, acteur majeur en Europe de la Restauration Collective et Facilities Management (services support) met en avant leur **référentiel de valeurs managériales** avec l'acronyme « **D.E.V.E.N.I.R** » : Donner du sens – s'Engager – Valoriser – Être professionnel – Nourrir – Inciter – Respecter les hommes. Ce concept est porteur des valeurs que doivent incarner, défendre et promouvoir tous les managers d'**Elior** dans leurs pratiques au quotidien. « Devenir » donne aux candidats potentiels une image de potentiel et avancement dans le groupe.

Sodexo est un leader des services de restauration collective et de facilities management. Sa politique est axée sur les **engagements et les valeurs**. Sodexo s'engage à « **l'amélioration de la Qualité de Vie au quotidien** » afin de promouvoir une vie professionnelle épanouie pour ses employés. Cet engagement s'appuie sur des **valeurs** fortes : l'esprit de service, l'esprit d'équipe, l'esprit de progrès et le respect de principes **éthiques** tels que la loyauté, le respect de la personne, la transparence, la lutte contre la corruption et la concurrence déloyale.

Un autre leader dans la restauration collective, **Compass Group France**, qui regroupe les 3 enseignes, Eurest, Medirest et Scolarest, met en avant sa nouvelle marque employeur mondiale : « **Exprimez votre talent, vivez nos opportunités** ». Afin d'attirer les jeunes candidats, **Compass** met l'accent sur les valeurs de la Génération Y : son management de proximité des équipes favorise l'écoute et l'engagement, la place accordée à la créativité et à l'esprit d'initiative. Ses valeurs sont d'actualité et répondent aux besoins des jeunes candidats.

La stratégie de **Compass** est « **Etre et rester au top !** » et de satisfaire tous les clients et consommateurs, être leader sur le marché, être l'employeur de référence, viser l'excellence opérationnelle et améliorer la performance financière. Être un **Employeur de Référence**, c'est « créer un environnement qui offre aux salariés un terrain propice au développement des compétences et qui renforce la fierté d'appartenance à Compass Group » :

- Promouvoir un style de management propre à motiver les équipes, basé sur des relations de confiance et sur le développement des femmes et des hommes.

- Garantir l'application de la **Politique d'Égalité des Chances**, en nous assurant que tous nos employés aient les mêmes droits et possibilités d'évolution, sans discrimination.
- Créer et faire vivre une culture groupe basée sur la **créativité** et l'esprit **d'initiative**.
- Recruter de nouveaux talents, leur construire **un parcours d'intégration** et optimiser le potentiel de chacun à travers **la formation et la gestion des carrières**.
- Favoriser **l'équité** interne et garantir la compétitivité externe en matière de rémunération.
- Développer les échanges au sein du groupe pour mettre en avant en permanence le **partage des meilleures pratiques**.

La politique d'**Accor** évoque également les valeurs de la Génération Y : des possibilités d'avancement de carrière rapide, la mobilité, une rémunération et des avantages attractifs, proximité du management et bonne ambiance. Le candidat qui partage ces valeurs sera attiré par l'entreprise et susceptible de postuler.

Attirer par l'ouverture à tous les profils

Il s'agit de recruter au regard de la **personnalité et de la motivation**, et non par le **diplôme**. Pour occuper un poste à responsabilité, être diplômé d'une école hôtelière n'est pas obligatoire tant que les besoins restent importants. D'après le responsable du recrutement de **KFC France**, idéalement, les assistants managers qui secondent les directeurs de restaurants doivent avoir un niveau bac + 2 et une expérience en animation d'équipe, mais ce qui va faire la différence, c'est la **personnalité et la motivation** plus que les compétences techniques.

Tout en resserrant ses liens avec les lycées professionnels, **Accor** diversifie ses filières d'embauche pour éviter la pénurie d'employés. De fait, il utilise une méthode de recrutement par simulation de l'ANPE (méthode des habiletés). **Accor** ne s'intéresse pas au passé du candidat mais à son **potentiel**. Le candidat passe des exercices de simulation pour juger de ses aptitudes pour une fonction définie, réceptionniste ou serveur par exemple.

Attirer par l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle

Les étudiants, les mères de famille et les travailleurs à mi-temps recherchent de la flexibilité dans les horaires de travail pour pouvoir poursuivre leurs études, et s'occuper de leurs enfants. La chaîne **Pomme de Pain** qui a ouvert une quinzaine de restaurants en 2006, recherche prioritairement des personnes susceptibles de travailler selon des horaires souples.

Mc Donalds pour sa part distribue des dépliants attractifs – *l'emploi chez Mc Donalds, parlons en* – dans chacun de ses points de vente, mettant en avant son engagement social, « le travail à dimension humaine » avec l'équilibre entre **vie personnelle et vie professionnelle**, entre autre. Cette campagne participe avant tout à la préparation de recrutements ultérieurs.

Attirer par l'Apprentissage / Les Stagiaires

D'autres moyens permettant d'accéder à ces métiers sont l'alternance, l'apprentissage et les contrats de professionnalisation. Depuis quelques années, les organisations professionnelles de l'hôtellerie et restauration se mobilisent pour améliorer les conditions de travail et attirer les jeunes et revaloriser le métier. Entre 2006 et 2007, les salaires dans ce secteur ont augmenté de 3.1%. En 2007, le nombre de stagiaires en contrats de professionnalisation a augmenté de 49% en un an. Ces chiffres sont rassurants et sont la preuve que l'image dans ce secteur s'améliore.

Du côté de l'entreprise, **Accor**, signataire de la **Charte de l'Apprentissage**, accompagne et forme plusieurs milliers de stagiaires et d'apprentis dans ses établissements chaque année. En fonction des opportunités, ces contrats en alternance chez Accor peuvent se transformer en contrat à durée indéterminée, dans une des nombreuses marques Accor.

L'alternance, l'apprentissage et les contrats de professionnalisation permettent aux entreprises de tester les capacités des jeunes et aux jeunes de s'insérer dans les métiers de l'hôtellerie-restauration.

Attirer par le Partenariat avec les Ecoles et l'Education Nationale

Compass Group France a signé en 1999, une convention Cadre avec le Ministère de l'Education Nationale, pour organiser et gérer un programme de formation sur la créativité culinaire avec le réseau national des établissements d'enseignement hôtelier. Ce partenariat s'étend aussi à l'insertion et à la formation des jeunes, aux analyses conjointes sur l'évolution des métiers et la validation des acquis de l'expérience professionnelle.

Compass se mobilise pour développer les Partenariats avec les Ecoles. C'est l'occasion pour le groupe de présenter ses activités et ses opportunités de stages et d'emplois et de tisser des relations privilégiées avec différentes Ecoles au niveau national. A ce titre, Compass participe à des Forums Etudiants / Entreprises, au sein d'Ecoles

Hôtelières, Ecoles de Commerce, Ecoles de Management et des Jurys d'examens (examens blancs, soutenances de mémoires, etc.). C'est au travers de cette relation que l'entreprise fait parler d'elle et attire des candidats potentiels.

Attirer par la gestion de l'Intégration des nouveaux embauchés / Tutorat

Les entreprises soignent l'arrivée des nouveaux venus. Chez **Accor**, chaque stagiaire reçoit dès son arrivée un document qui contient un message d'accueil signé d'un dirigeant. Ce document rappelle les engagements d'**Accor** entre « stagiaire » et « tuteur » en détaillant chaque point et décrit les métiers exercés dans leur branche. Un « questionnaire de satisfaction » anonyme est à remplir par le stagiaire à l'issue de son stage. Ceci permet d'avoir un feedback que le groupe utilise pour travailler sur les axes d'amélioration.

Sodexo dit garantir la sérénité et le succès de l'intégration dans l'entreprise pour ses nouveaux collaborateurs par : un livret d'accueil, un parcours d'intégration personnalisé et des points de situation réguliers avec son responsable favorisant l'échange et un meilleur accompagnement.

Chez **APETITO**, un groupe international de 8000 salariés, l'accueil est également soigné. C'est la 8^e entreprise française de restauration collective. Ce groupe se divise en deux métiers avec d'un côté la restauration collective et de l'autre la livraison de repas à domicile pour les personnes âgées, par l'intermédiaire des CCAS (Centres communaux d'action sociale) des mairies. Une journée d'intégration ainsi que la création d'un **livret d'accueil** avec règlement intérieur et toutes les informations importantes pour le nouvel entrant (organigramme, les infos RH, les règles d'hygiène et sécurité, la politique qualité...) contribuent à la qualité de l'intégration offerte par l'entreprise, et perçue par le candidat.

Au cours de la période d'intégration, le nouvel entrant a un entretien tous les 15 jours avec le N+1 pour compléter ensemble une grille de questionnement. L'objectif principal est de rassurer le collaborateur sur la prise en compte de ses remarques. L'impact du contrat psychologique est très présent. Les entretiens servent de base pour l'entretien annuel : l'écoute, l'intégration, et la prise en compte des remarques sont mises en avant.

Attirer par la formation et perspectives d'évolution de carrière

Accor déclare « mettre en valeur vos talents ». L'entreprise recrute des profils divers en France et à l'étranger. **Accor** affirme que les candidats peuvent accéder rapidement à des postes à responsabilités : « Faire carrière plus vite que les autres ». **Accor** facilite au maximum les évolutions de carrière grâce à la formation. D'après Olivier Dupretz, directeur Emploi France, « 85 % des managers d'hôtel du groupe ont été promus en interne après avoir gravi les échelons professionnels. Par exemple, un de nos directeurs d'hôtel à Paris a commencé sa carrière chez nous comme réceptionniste de nuit en province. »

Ce discours parle à la génération Y qui vise des progressions de carrière rapides.

Développer ses compétences donne une ouverture sur des **perspectives d'évolution**. Les compétences s'acquièrent chez **Accor** par l'expérience et par la formation. **L'Académie Accor** située à Evry fait partie d'un réseau mondial «**Académie Accor Worldwide**» dont l'ambition est de permettre des perspectives d'évolution aux collaborateurs par des formations qualifiantes adaptées à tous les métiers et activités du groupe.

En 2007, 153 921 collaborateurs ont bénéficié d'au moins une formation, dont plus de 129 000 non-encadrant, soit un effort représentant 2,4 % de la masse salariale.

Chez **Le Duff (Brioche dorée, Pizza del Arte)**, les responsables de pays viennent tous de France et ont occupé auparavant un poste de directeur de restaurant. Ceux qui sortent d'une grande école de commerce doivent passer par le terrain avant d'espérer voyager. De son côté, **Accor** envoie ses cadres avec ancienneté pour diriger ses hôtels asiatiques, américains ou africains. Les occasions de mobilité en Europe sont accessibles très rapidement pour un jeune collaborateur.

Chez **Compass**, les formations et les évolutions pour les collaborateurs sont encouragées permettant à chacun de progresser dans sa carrière et de développer pleinement son potentiel. Pour cela, des plans de développement personnel ont été mis en place.

Depuis 4 ans, **Compass** forme au sein d'une école de commerce une promotion de Gérants Potentiels, et vient de lancer une **nouvelle Formation "TOP MANAGER !"** en 2008. Cette formation s'articule autour des thématiques : Marketing / Vente, Management et

Organisation, Gestion / Reporting et Négociation. Plus de 70 personnes au sein du groupe ont suivi cette formation et 85% ont évolué.

D'après son responsable recrutement, **Sogeres** promet une **carrière et non un job**. Faisant partie d'un grand groupe, il y existe en effet des réelles possibilités d'évolution en interne. On peut envisager une véritable évolution de carrière bien payée et responsabilisante en débutant avec un CAP. **Sogeres** essaie de prendre en compte les souhaits et aspirations des candidats par rapport au poste et à la situation géographique. Cela aide à cibler le poste et donne une visibilité à long terme au candidat.

Seuls les quelques postes de cadres bac+5 correspondent à des recrutements non confrontés à la pénurie de main d'œuvre. Chez **Accor**, aucune action volontariste n'est entreprise pour les attirer. Les candidats d'école de commerces sont attirés par la marque employeur « **Accor** » et la possibilité d'accéder rapidement à des postes à responsabilités. Peu de ces quelques perles rares ont pour vocation l'hôtellerie et la restauration. L'objectif pour **Accor** est de les faire évoluer vers des postes de Directeur d'hôtel après un ou deux ans. L'ensemble des jeunes est soumis à des tests de motivation et occupe obligatoirement un poste de Responsable de restaurant. Ces postes « fast track » (évolution rapide) comptent seulement 2 ou 3 embauches par an.

McDonald's, la plus grande chaîne de restauration rapide du monde, retravaille son image associée généralement à la précarité de l'emploi ; le mot dérivé, « McJob » est utilisé par les jeunes pour parler des emplois les plus difficiles et mal payés dans cette entreprise. Pour pallier cette image, McDonald's lance une nouvelle campagne d'image grand public, campagne qui a pour stratégie de jouer sur l'affectif et montre aux jeunes que travailler chez McDonald's est un vrai choix de vie et avec des possibilités de carrière.

Attirer par la diversité

Sodexo s'engage à offrir de réelles perspectives professionnelles par le **développement de la Diversité** en favorisant une pluralité de profils à tous les niveaux de l'organisation, gage d'une meilleure compétitivité. **Sodexo** a signé la **Charte de la Diversité** dès l'origine.

Lancée fin 2004 par Claude Bébéar (Axa) et Yazid Sabeg (Président du conseil d'administration de Communication & Systèmes (CS), SSII française employant 3 000 collaborateurs et Membre de l'Institut Montaigne et auteur du rapport sur la

discrimination dans le monde du travail au Premier ministre en 2004) la Charte de la diversité est **un texte d'engagement** proposé à la signature de toute entreprise, quelle que soit sa taille, qui **condamne les discriminations dans le domaine de l'emploi et décide d'œuvrer en faveur de la diversité.**

La Charte exprime la volonté d'agir des entreprises pour **mieux refléter, dans leurs effectifs, la diversité de la population française.** Articulée autour de six articles, elle guide l'entreprise dans la mise en place de nouvelles pratiques, en y associant l'ensemble de ses collaborateurs et partenaires. Elle les incite à mettre en oeuvre une politique de gestion des ressources humaines centrée sur la **reconnaissance et la valorisation des compétences individuelles.** L'entreprise favorise ainsi la cohésion et l'équité sociale, tout en augmentant sa performance.

La Charte est soutenue par les principales organisations patronales, de nombreux réseaux d'entreprises et des organismes publics.

Accor met l'accent dans sa politique RH sur les valeurs de la diversité dans sa politique de recrutement : Accor est signataire de la Charte de la diversité ; d'autre part, sa DRH est particulièrement sensible au sujet : ainsi, en octobre 2007, Laurence PARISOT, présidente du Medef, a désigné **Cathy KOPP, DRH du groupe Accor,** pour être chef de file du patronat pour les négociations avec les syndicats. Dans ce contexte, elle a pilotée la négociation sur la **diversité** qui s'est conclue à l'automne 2006 par un accord interprofessionnel incitant les entreprises à lutter contre les discriminations.

APETITO a un recrutement diversifié par nécessité car l'entreprise a peu de candidats. Tous les profils sont donc les bienvenus. Le groupe manifeste la volonté de recruter des handicapés mais il n'existe pas de réelle politique menée en ce sens pour le moment.

Attirer par la mobilité interne et internationale

« **Accor favorise votre mobilité.** » La mobilité interne est un axe majeur de la politique RH d'**Accor.** Les salariés font régulièrement un point avec leur responsable sur le développement de leur carrière. Il existe des possibilités de changer de métier, d'activité, de marque ou de pays, tout en restant chez **Accor** : c'est le cas chaque année pour plus de 20 000 collaborateurs. L'ensemble des offres d'emplois internes est accessible à tous : ces offres sont

consultables sur AccorJobs, le site de recrutement du Groupe. Sur le portail Intranet RH, il existe également un Guide qui décrit plus de 100 métiers proposés chez **Accor**.

Sodexo propose également des possibilités de mobilité. Avec 342 000 salariés dans 40 pays, **Sodexo** gère des projets avec des opportunités intéressantes à l'étranger dans des « base vie », des sites éloignés comme les mines et plateformes pétrolières. Les missions sont souvent de 3 mois sur site, suivies d'un mois de repos avec un retour dans le pays. Ces « remote site » comptent 20 000 personnes. Dans les sites isolés, la pénurie de personnel qualifié est réelle dans le bassin d'emploi local. Le taux de turnover est élevé et les équipes changent souvent en raison de conditions de vie et de travail difficiles. Certains ne se présentent pas à l'aéroport pour repartir ! Pour pallier cette pénurie, **Sodexo** a recours aux expatriés qui s'adaptent plus facilement dans des contextes multiculturels.

Chez **Sodexo**, on tente aujourd'hui de vendre les opportunités à l'étranger comme un challenge intéressant, une **expérience enrichissante** avec des projets « hors normes » et une opportunité pour booster sa carrière ; l'accent n'est pas mis sur une éventuelle rémunération attractive.

Attirer par des Sites dédiés aux métiers de l'hôtellerie-restauration

Le recours à des sites spécialisés constitue un outil efficace pour attirer les candidats. Les sites ont pour but de faciliter les recrutements, la rencontre entre l'offre et la demande et encourager l'interactivité avec les jeunes. C'est un complément aux autres formes de recrutement.

Le **site de l'UMIH** décrit les métiers de façon attractive mais réaliste : *« L'activité s'effectue le plus souvent en équipe et est toujours créative. Sa finalité première est de faire partager un plaisir au travers de la satisfaction d'un besoin élémentaire. C'est un métier difficile et méticuleux. C'est pour ces raisons que le cuisinier doit avoir une bonne résistance physique, le sens de la propreté et une sensibilité développée. »*

Le **site www.metiers-hotel-resto.fr** a lancé une nouvelle campagne de valorisation des métiers de l'hôtellerie-restauration. Ce site jeune et dynamique explique la variété de métiers avec des clips de témoignages. Le site rassemble les connaissances des métiers et des formations pour les mettre au service des jeunes au coeur d'un site internet autour de 4

activités représentatives des services de l'hôtellerie-restauration : **restaurer, héberger, détendre et divertir.**

Les jeunes se rendent compte par eux-mêmes de la diversité du secteur, de l'accès aux métiers, aux formations, à l'expérience terrain des professionnels à travers des fiches métiers ; ils accèdent à une base de données sur les formations, à des témoignages de professionnels, des « chats », des blogs et des forums de discussions. Le site permet également d'accéder aux sites d'emploi de l'ANPE. Les employeurs ont la possibilité de déposer en ligne des offres d'emplois et les internautes peuvent déposer leur CV.

Attirer par des événements

Des partenariats avec les radios pour passer des messages aux jeunes

Depuis le 1er septembre 2008, et pendant deux mois, Fun Radio, NRJ et Skyrock font découvrir à leurs auditeurs la diversité des métiers et des opportunités de l'Hôtellerie-Restauration avec la participation de professionnels et de jeunes étudiants ou personnes expérimentés sous forme de témoignages, et de défis en direct.

Des récits sur « des métiers qui bougent » ont eu lieu du 1er au 14 septembre 2008 sur NRJ et les défis, du 8 au 14 septembre. Des témoignages de jeunes sont passés sur les ondes du 13 au 26 octobre sur Skyrock. Un « blog officiel de l'Hôtellerie-Restauration » est ouvert du 13 octobre au 19 novembre aux jeunes sur Skyrock.com pour leur permettre de discuter en direct avec les professionnels. La diffusion d'information et les échanges sur la radio touchent un grand nombre de jeunes et fait découvrir les métiers.

Attirer par des campagnes

En 2005, 2006 et 2007 une campagne de communication baptisée « **Des métiers, un avenir** » a été organisée à travers toute la France. Deux bus ont sillonné les régions pour montrer aux étudiants, aux parents d'élèves, aux demandeurs d'emploi, les perspectives de carrière dans ce secteur. En 2007, lors de ce tour de France, le **CHRD** a également proposé aux collèges de participer à un concours qui s'intégrait parfaitement dans le cadre des options « découverte professionnelle en classe de troisième ». Ce programme de marketing RH offre donc un double intérêt : amélioration de l'attractivité du secteur et valorisation des métiers ainsi qu'une action positive sur l'orientation professionnelle des élèves de collèges.

Les Salons et Manifestations

Le 12 juin 2008, **Compass Group France** était présent au Salon du Recrutement de la diversité (Paris - La Villette). A cette occasion, **Compass** a présenté l'ensemble des activités du groupe et les filières métiers de l'Hôtellerie – Restauration, au public visant un éventuel poste chez **Compass Group France**.

Les organisations professionnelles du secteur de l'Hôtellerie – Restauration organisent avec l'aide du ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, **six points presse** pour témoigner des besoins en recrutement, des métiers et des formations du secteur.

Lors de chaque point presse, des porte-parole présentent les résultats d'un baromètre sur la perception du secteur dans la région, les besoins en recrutement, le poids économique de l'Hôtellerie-Restauration, les métiers qui offrent le plus d'opportunités professionnelles et les formations dispensées dans la région.

Des chefs à l'Assemblée Nationale pour soutenir la gastronomie française à l'Unesco

Quelque 130 personnes, dont une vingtaine de grands chefs, des députés, le ministre de l'Education nationale Xavier Darcos et des célébrités françaises ont participé en octobre 2008 à l'Assemblée à un déjeuner de soutien à la candidature de la gastronomie française au patrimoine immatériel de l'Unesco. La manifestation était organisée par le co-fondateur du guide Gault&Millau, Christian Millau, à l'Hôtel de Lassay, la résidence du président de l'Assemblée nationale. Le projet de candidature française à l'Unesco avait été annoncé le 23 février 2008 par le président Nicolas Sarkozy. Le dossier devrait être déposé en août 2009 et l'Unesco devrait faire connaître sa décision début 2010. Aucune gastronomie n'a pour l'instant été inscrite au patrimoine immatériel de l'humanité.

Cette manifestation soutenue par les politiques, les célébrités et les grands chefs donne une image valorisante de la restauration avec un projet hors norme et inédit.

b. Politiques spécifiques

En parallèle de la politique commune aux entreprises, il existe des actions spécifiques propres à chaque entreprise pour attirer les nouveaux potentiels afin d'accommoder les souhaits des candidats et satisfaire les besoins de l'entreprise. Les entreprises essayent

d'entreprendre des actions uniques pour sortir du lot afin de cibler les attentes des candidats.

Partenariats uniques

Accor s'associe avec l'ONISEP à travers des témoignages d'employés avec 23 portraits de professionnels qui expliquent leur métier. Directeur d'hôtel, réceptionniste, animatrice restaurant en sont quelques exemples. Il y a également un Ipod touch à gagner pour inciter les jeunes internautes à s'intéresser au site.

Recrutement décentralisé – candidature directement dans les bonnes mains

Chez **Accor**, le recrutement est décentralisé, les Directeurs d'hôtels recrutent directement le personnel manquant. Chaque entité recherche donc les candidats selon ses besoins. Le choix de la méthode de recherche est libre : salons, écoles spécialisées, cooptation, annonces sur internet (accor.jobs.com). Dans cette dernière hypothèse, les CV des candidats arrivent directement dans la boîte mail de la personne qui recrute et non dans une boîte générale de recrutement. Le candidat a ainsi la certitude que son CV sera traité rapidement par le service concerné.

Attirer avec le « savoir être »

Accor recrute des candidats qui n'ont pas forcément une formation d'hôtellerie restauration, car l'entreprise **Accor** privilégie le « savoir être », caractéristique attractive fondamentale pour la génération Y.

Attirer par une politique RH fonde sur le « Respect des engagements »

Afin de **respecter ses engagements**, vis-à-vis de ses clients, de ses équipes et de ses fournisseurs, **Elior** dit rendre clairs ses objectifs, ses modes de fonctionnement et la contribution attendue de chacun. Les règles de fonctionnement du Groupe sont compréhensibles par ceux qui doivent les appliquer. Elior aurait il utilisé consciemment le concept de respect du contrat psychologique ?

Attirer en revalorisant le métier (« vraie cuisine »)

Sogeres dit attirer ses candidats par sa notoriété en tant que 4ème société française dans le secteur de la restauration collective. Pour séduire les candidats, **Sogeres** déclare recruter des cuisiniers pour « faire de la vraie cuisine » c'est-à-dire exercer véritablement leur métier et non ouvrir simplement des sacs de surgelés.

2.3.2 Politiques communes aux 4 secteurs

Au regard des politiques de chaque secteur présentées précédemment, il a été identifié des points de convergence entre les différents domaines ; ont été considérés comme « éléments communs » les thématiques présentes dans au moins 3 secteurs sur les 4 étudiés. Le tableau suivant reprend ces éléments par code couleurs, les textes en noir n'étant pas des éléments communs.

CONSTRUCTION	SANTE	HOTELLERIE / RESTAURATION	INFORMATIQUE
<p>- attirer par les valeurs et les métiers, par l'image et les valeurs intrinsèques à l'entreprise</p> <p>- attirer via un partenariat avec les écoles et l'Education Nationale</p> <p>- attirer via l'apprentissage</p> <p>- attirer via la cooptation</p> <p>- attirer par la formation et les parcours de carrière proposé</p> <p>- attirer une autre population : femmes, jeunes, handicapés, jeunes des quartiers, seniors</p> <p>- attirer via la rémunération</p>	<p><u>Infirmières</u></p> <p>- attirer via partenariat avec les écoles</p> <p>- attirer via l'apprentissage, les stagiaires</p> <p>- Le développement des compétences – parcours carrière</p> <p>- attirer une autre population : hommes, personnel plus âgé...</p> <p>-le travail en réseau des infirmières</p> <p>- La valorisation du travail des infirmiers, avec la communication à l'égard des acteurs locaux</p> <p>- Le développement de la promotion interne</p>	<p>- attirer par la culture d'entreprise : le sens du service</p> <p>- attirer dans le cadre d'une politique de communication, avec notamment participation salons pour faire connaître les métiers</p> <p>- attirer via la cooptation et les réseaux sociaux</p> <p>- attirer par l'apprentissage</p> <p>- attirer par les formations et parcours de carrière</p> <p>- attirer une autre population : étrangers, diversité des profils (pas forcément école hôtelière)</p>	<p>- attirer par l'image de l'entreprise et métiers</p> <p>- attirer par politique de communication : participation aux salons de recrutement</p> <p>- attirer par cooptation / fonctionnement du réseau</p> <p>- attirer par relations avec les écoles</p> <p>- attirer par la rémunération : sur enchère des salaires</p> <p>- attirer par speed recruiting avec un thème</p> <p>- attirer par communication dans journaux gratuits</p>

<p>globale</p> <p>- attirer par la gestion de l'intégration, le tutorat, parrainage</p>	<p>- La réorganisation de l'environnement de travail</p> <p><u>Médecins</u></p> <p>- Des conditions de rémunération adaptées</p> <p>- Participation de l'établissement à des salons spécialisés, à des manifestations locales afin de le faire connaître au sein du territoire</p> <p>- la mise en œuvre de projets innovants</p> <p>- la rénovation de plateaux techniques procurant des conditions de travail agréables.</p> <p>- la promotion d'une bonne ambiance dans les petits centres</p> <p>- Le développement du travail en réseau</p> <p>- Existence d'un projet d'établissement</p>	<p>- attirer avec les possibilités d'évolution en interne</p> <p>- attirer par un recrutement local, et en cohérence avec aspirations des candidats</p> <p>- attirer en revalorisant le métier (faire de la « vraie cuisine »)</p> <p>- attirer avec les possibilités de mobilités internationales (grands groupes)</p> <p>- centraliser la formation par la mise en place d'un « guichet unique » dédié à la formation professionnelle</p> <p>- promouvoir les métiers en tant qu'expérience enrichissante avec les valeurs de la Génération Y</p> <p>- cerner le potentiel et favoriser la personnalité et la motivation, pas le diplôme dans les emplois de services</p>	<p>- attirer par job board (APEC..), les jeudis.com, tchats</p> <p>- attirer par une communication spécifique vers les jeunes</p>
--	---	---	---

2.3.3 Les pistes d'amélioration par secteur

2.3.3.1 La Construction

Force est de constater que les pistes d'amélioration s'offrant au secteur de la construction n'ont en soi rien d'innovant. Il serait plus juste de parler de pistes de « continuation » car les solutions existent déjà et sont déjà exploitées ; il convient surtout de les accentuer, de les améliorer (a). Pour autant, certaines pistes doivent être développées car pas suffisamment exploitées (b).

a) Une Amélioration dans la continuité

Travailler sur l'Image du secteur et des métiers (marketing RH)

Il convient de poursuivre le travail fait par les fédérations pour valoriser le secteur et les métiers. Continuer à communiquer sur les valeurs du secteur qui parlent aux jeunes :

- *Participer à la création du cadre de vie*
- *Travailler et partager avec les autres*
- *Solidarité*
- *Fierté du travail accompli*
- *L'Homme au cœur d'entreprises à taille humaine*
- *Ecoute*
- *Ouverture*
- *Egalité des chances*
- *Diversité et complémentarité*

Cela passe par des campagnes nationales et régionales de communication ; des évènements nationaux tels que les coulisses du bâtiment avec des ouvertures de chantier pour les jeunes et leurs parents ; continuer le partenariat avec les lycées, les enseignants ; continuer le travail de communication faite sur les sites internet dans un langage « jeunes » qui leur parle.

Adapter le langage de communication aux jeunes Génération Y (marketing RH)

Cela consiste à la fois à communiquer sur l'émotionnel et sur la base de ce qui motive les jeunes actuels issus de la Génération Y à savoir :

- *Etre autonome et responsable de son travail*
- *Faire chaque jour quelque chose de nouveau*
- *Vivre ses passions intensément*
- *Recherche de personnalités plus que de diplômés (population d'ouvriers)*
- *Utiliser les nouvelles technologies*
- *Des horaires réguliers*
- *Un équilibre vie professionnelle/vie personnelle*
- *Une vie sociale*
- *Un encadrement et un soutien (Tuteur, Parrain...)*
- *Le respect*
- *La possibilité d'évoluer*

Tout en utilisant leur langage et leurs modes de communication : internet, blog, tchat, MP 3, témoignages de jeunes comme eux....

Améliorer les conditions de travail

C'est un des freins majeurs à l'attraction de la main d'œuvre car le travail se déroule à l'extérieur, face aux intempéries (pluies, froid, chaleur, soleil...), il faut être doté d'une bonne santé physique et d'un certain enthousiasme. Les travaux sont pénibles et difficiles pour certains métiers qui connaissent le plus de pénurie (constructeur de route, manoeuvre...). Il serait peut être utile que le secteur réfléchisse aux possibilités de partir plus tôt à la retraite au bout de X années d'exercice de tels travaux. C'est hélas un sujet très sensible et actuel dans le secteur. Parallèlement, le secteur connaît le taux d'accident du travail le plus élevé et en augmentation (augmentation de 58% du nombre de décès entre 2005 et 2006 et fréquence d'arrêt de travail pour les TMS de 2 pour 1000). Les Fédérations et les Entreprises doivent particulièrement travailler sur ce thème et améliorer considérablement leur politique car d'une pierre deux coups, le secteur bénéficiera de fait d'une meilleure image et améliorera sa rentabilité.

Continuer le partenariat avec l'Education nationale

Cela paraît incontournable. Les entreprises doivent poursuivre leurs journées portes ouvertes pour les écoles ; leur partenariat avec les écoles et les professeurs. Les Fédérations doivent poursuivre leur travail d'attraction et de communication tels que les Kits pédagogiques (DVD

avec vidéos sur les métiers, photos, fiches pouvant servir de support de cours), les journées portes ouvertes types « coulisses du bâtiment », campagnes nationales (spot TV)...

Poursuivre la formation, l'apprentissage et les écoles en interne

Parallèlement aux formations assurées par l'éducation nationale, le secteur doit continuer dans la voie de l'apprentissage, l'accueil de stagiaire.

b) Une Amélioration dans le développement

Se tourner vers d'autres profils

Force est de constater que les entreprises ne semblent pas suffisamment axer leur politique RH vers des profils différents. Les Fédérations essaient de s'orienter, pour certains publics, vers ces nouveaux leviers. Or, de réelles opportunités existent :

✓ Les Femmes :

Leur proportion est en évolution lente mais constante. En 2006, elles représentaient 9,6 % des salariés. Sur 100 femmes, 81 sont Etam, 10 ouvrières et 9 cadres.

Les fédérations ont mis en place des campagnes de communication pour les attirer : dans les centres d'apprentissage, le nombre de jeunes filles inscrites a été multiplié par 4 en moins de 10 ans : la CAPEB a mis en place un concours « conjuguer les métiers du bâtiment au féminin » qui récompense le travail d'une classe de 3^{ème} sur l'accès des femmes aux métiers du bâtiment.

La FFB s'est engagée en 2004 à faire passer le nombre de femmes sur les chantiers et les ateliers de 10.000 à 30.000 d'ici à 2009.

Les entreprises devraient prendre exemple sur les politiques des fédérations.

✓ La main d'œuvre étrangère

Bien que la question soit parfois tabou dans le bâtiment compte tenu du recours parfois illégal à une telle main d'œuvre, les entreprises doivent sérieusement réfléchir à l'idée de mettre en place une véritable politique RH à destination de cette population qui pourrait se décliner par :

- **Un choix des pays d'origine fondé sur certains critères tels que des valeurs communes (travail, rigueur, sérieux...)**

Au-delà des exigences en compétences techniques, les entreprises vont rechercher des salariés qui partagent certaines valeurs. Elles vont ainsi s'adresser à certains pays tels que:

- le Portugal, parce qu'il y existe une « culture du bâtiment » où les salariés apprennent le métier très tôt sur le terrain.
- l'Allemagne pour la qualité reconnue de la formation initiale et la réputation de « sérieux » traditionnellement attachée à ce pays
- la Turquie parce qu'il y existe selon les employeurs une « *culture du travail* » tout à fait en phase avec celle du BTP ou de la restauration
- La Pologne

- **Recourir au système de réseau :**

Les réseaux interpersonnels permettent de recruter des candidats étrangers qui ont de meilleures chances de bien s'intégrer. Les candidatures « recommandées » sont une pratique habituelle et concernent la main d'œuvre locale comme la main d'œuvre étrangère. Elles sont évaluées par la fédération du BTP toutes populations confondues, étrangère et nationale, à 30 % du recrutement. Les entreprises sollicitent alors leurs partenaires, leurs connaissances, ou bien la famille et l'entourage des travailleurs étrangers déjà présents en France pour identifier des candidats fiables et qualifiés.

Faisons observer que c'est également un moyen de fidélisation : La théorie du capital social développée notamment par Coleman (1990) considère que les liens forts dans les groupes sociaux favorisent la circulation de l'information et facilitent la coopération entre les individus grâce au renforcement de normes qui limitent les comportements opportunistes. Tout en travaillant avec les autres, les salariés d'un même pays se retrouvent souvent pour échanger et partager leurs expériences. Ainsi, des polonais se retrouvant sur un même chantier pendant plusieurs mois peuvent-ils s'encourager et se soutenir mutuellement.

- **Instaurer une politique d'égalité de traitement entre tous les salariés :**

Une raison de type psychologique peut constituer une limite à l'intégration : le sentiment d'équité ou d'iniquité ressenti par un travailleur qui compare sa situation à celle des autres, dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Il évalue ce qu'il apporte à l'entreprise (compétences, expérience, bonne volonté, temps, ...) et ce qu'il en reçoit en retour (rémunération, estime, responsabilités, avantages sociaux, ...). De

cette comparaison va naître le sentiment d'être ou non traité équitablement par l'entreprise.

Il est dès lors important que la politique RH de l'entreprise se soucie d'une égalité de traitement entre les salariés.

✓ **Les Universitaires et autres spécialités que BTP**

Pour les non cadres, il ne faut pas hésiter à aller démarcher les demandeurs d'emploi d'autres secteurs où existe plutôt un excédent de main d'œuvre (ex : BOUYGUES CONSTRUCTION qui a démarché des apprentis au chômage en boulangerie, en pâtisserie...).

Pour les Cadres : s'orienter vers les cursus universitaires pour combler la pénurie d'ingénieurs et créer des partenariats avec les universités ; recruter et former des bac + 2 ou + 3 pour en faire des ingénieurs maison

✓ **Les Seniors**

Il conviendrait que les entreprises réfléchissent sérieusement à la mise en place d'une politique RH à destination de cette population. D'autant plus fort que la modification de l'état du droit en la matière est en cours. Il appartient aux entreprises de transformer cette contrainte légale à venir en opportunité car une pénalité de 1% de la masse salariale est prévue. En effet, le gouvernement a prévu dans le PLFSS 2009 (projet de loi de financement de la sécurité sociale) la suppression de la mise à la retraite et l'obligation pour l'entreprise de détenir un certain nombre de Seniors et la mise en place d'une politique RH pour cette population.

Communiquer sur le Grenelle de l'environnement

Le thème du Grenelle de l'environnement : lutter contre le réchauffement climatique est très attractif pour les jeunes ; C'est un défi lancé au secteur de la construction : renforcer les normes d'efficacité énergétiques dans les logements : tous les bâtiments publics devront être construits dès 2010 en basse consommation et le privé devrait suivre par la suite. Des nouvelles compétences vont être recherchées.

Développer la cooptation

Le système de cooptation n'est pas développé dans toutes les entreprises. Pourtant certaines d'entre elles affirment que c'est un véritable levier d'attraction (BOUYGUES CONSTRUCTION).

Attirer par une politique de rémunération offensive (globale voire à la carte)

Le secteur n'a pas encore beaucoup développé le système de rémunération variable. Le système de primes commence à s'étendre aux Etam et l'épargne salariale commence à se développer. Cet aspect de politique RH est pourtant fondamental pour attirer des talents qui sont convoités par d'autres secteurs qui ont déjà mis en place ce type de politique. Les entreprises en ont conscience : ainsi, alors que les entreprises prévoyaient d'augmenter les salaires à hauteur de 3,1% en 2007, les entreprises ont finalement annoncé un taux moyen d'augmentation réalisé de + 3,5% et de 3,8% pour la seule population des cadres. A titre d'exemple, BOUYGUES CONSTRUCTION a accordé, en 2007, un taux d'augmentation de + 4,4% hors prime. D'autre part, un accent particulier devra être mis sur les potentiels très recherchés afin de les attirer et les fidéliser : en 2007, ces derniers ont bénéficié d'une augmentation de 10% par an, ce qui ne va pas sans poser de problèmes avec les recrutés 3 ans plutôt qui se retrouvent aux mêmes salaires ! Les entreprises doivent donc mettre en place une politique de rémunération attractive pour attirer les nouveaux mais également une politique équitable pour fidéliser les salariés en place.

Les systèmes à mettre en place pour une politique de rémunération offensive :

- ✓ Primes : welcome bonus, bonus différé (fidélité), bonus de recommandation (cooptation), d'objectif...
- ✓ Epargne salariale : intéressement, participation, PERCO, PERP, PEE...
- ✓ Mutuelle et prévoyance
- ✓ Retraite
- ✓ CESU (Chèque Emploi Service Universel)
- ✓ Avantages en nature : véhicule, téléphone, logement de fonction, ordinateur...

Un système de rémunération cafétéria pourrait être proposé aux Cadres.

Développer les défis pour attirer les étudiants des grandes écoles

Il semble que seule BOUYGUES CONSTRUCTION pratique une telle politique RH propre aux entreprises modernes et valorisant le secteur aux même titre que des entreprises comme l'Oréal ou Danone. Il serait intéressant de décliner cela dans d'autres grandes entreprises et de l'adapter pour les entreprises plus petites.

Développer les réseaux

Cette technique est très peu développée dans le milieu du bâtiment. On pourrait néanmoins envisager des partenariats avec des acteurs auxquels l'entreprise ne pense pas spontanément tels que : ANPE, AFPA, GRETA, Conseils régionaux, DDTEFP...

C'est dans cette perspective que des **réseaux d'entreprises pour l'emploi (REE)** ont été créés.

La création du REE repose sur la volonté de 2 types d'acteurs :

- une structure support capable de mobiliser les entreprises et de les fidéliser sur le projet
- les entreprises elles-mêmes, volontaires pour travailler ensemble et qui désignent l'une d'elle comme tête de réseau.

Une telle initiative a été lancée en 2000 et 2001 par le Conseil régional d'Ile de France: expérimentation d'un accompagnement collectif pour le développement des ressources humaines dans les PME (un an plus tard, environ 10 réseaux existent comprenant 10 à 12 entreprises).

Moyens : ateliers d'échanges de constats, de pratiques et de pistes de solutions.

But : conduire, via le réseau, les entreprises à travailler ensemble et encourager les comportements coopératifs, et les amener à considérer les RH comme stratégiques dans l'organisation globale, non plus seulement comme des variables d'ajustement !

Ex d'action dans le BTP :

Détail de l'action : dans l'Essonne, 9 entreprises du bâtiment ont constitué un réseau.

Partenaires : ARACT IDF, CRAMIF = appui techniques ; Conseil régional = financeur ; Chambre de commerce et d'industrie et fédération française du bâtiment de l'ESSONNE = porteurs de l'action ; OPPBTP = diagnostic prévention.

Dans chaque entreprise, un entretien entre un consultant de l'ARACT ou de la CRAMIF et le représentant de l'entreprise pour voir le lien conditions de travail/emploi est établi dans l'entreprise + diagnostic prévention fait par un consultant de l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP).

A l'issue de ces diagnostics, les recommandations proposent des actions concrètes susceptibles de valoriser l'image de l'entreprise aux yeux de ses propres salariés.

Axes identifiés :

- accompagner l'intégration de chaque jeune dans l'entreprise, notamment en organisant la fonction de tuteur.
- améliorer les conditions de vie au travail : construction de démarches participatives répondant aux besoins des salariés présents et à venir...

2.3.3.2 La Santé

Un certain nombre de pistes d'amélioration et/ou de réflexion se dégage à l'issue de l'étude en ce qui concerne le domaine de la santé.

a/ Préconisations du rapport mondial des infirmières 2004, du conseil international des infirmières 2007 ... : les bonnes pratiques repérées à développer en France ?

Les constats de difficultés de recrutement et de fidélisation des infirmières ont amené des chercheurs à faire des travaux portant sur les caractéristiques de nature organisationnelle qui seraient favorables à leur satisfaction au travail et à la qualité des soins. **Les travaux les plus marquants, les plus aboutis ont permis de mettre en évidence des hôpitaux qualifiés d'attractifs, désignés sous le terme de « *magnet hospitals* », et d'identifier les facteurs qui les caractérisent (nous y reviendrons en détail au point c/).** Par la suite d'autres études, notamment celle du conseil international des infirmières (2007), ont permis de conforter ces facteurs et de les enrichir.

Les motifs d'insatisfaction au travail les plus fréquemment évoqués sont : la surcharge de travail, le sentiment de ne pas offrir des soins de qualité aux patients, l'épuisement professionnel, le manque de reconnaissance, l'absence de soutien de la part de la direction et de l'encadrement, le manque de contrôle sur le travail, des horaires difficilement compatibles avec une vie privée et de façon plus récente le niveau de rémunération. Les tensions engendrées par les motifs d'insatisfaction se traduisent par de l'absentéisme, une mobilité importante à l'intérieur d'un hôpital ou entre structures et secteurs d'activité qui pourrait être qualifiée de nomadisme professionnel dans certains cas.

Les contraintes et les motifs d'insatisfaction ont une incidence sur : l'attractivité pour l'accès aux métiers, le recrutement et la fidélisation dans les structures. Cela est particulièrement vrai dans la période actuelle caractérisée par le plein emploi des infirmiers.

Le *turn over* important de personnel engendre des difficultés pour stabiliser les équipes et les compétences. Les conditions de travail impactent les résultats de soins, l'utilisation des services (ex. taux de réadmission) et la satisfaction des professionnels et des patients. La pénurie compromet la réalisation des objectifs des systèmes de santé et limite leur capacité à répondre aux attentes des citoyens et au mandat social confié aux professionnels de la santé.

Au niveau le plus simple, une pénurie serait définie comme une situation de déséquilibre entre un besoin en capacités infirmières (quantifié en nombre d'infirmières nécessaires) et la disponibilité réelle de ces infirmières. La notion de "disponibilité" doit être précisée en ce sens que toutes les infirmières théoriquement "disponibles" n'accepteront pas de travailler pour un salaire proposé ou en échange d'avantages sociaux. Certaines infirmières préféreront travailler dans un secteur totalement différent, voire ne pas travailler du tout. La "pénurie" n'est donc pas uniquement affaire de chiffres ou de conformité à un modèle économique. Il s'agit également de choix et décisions collectives et individuelles. **Dans ce cas, il ne manque pas d'infirmières aptes à exercer leur profession, mais d'infirmières acceptant de travailler dans les conditions existantes. C'est pourquoi la recherche de solutions doit prendre en compte la motivation des infirmières. Il s'agit de trouver des arguments pour les faire entrer sur le marché de l'emploi infirmier et y rester.** Il s'agit aussi de convaincre les infirmières exerçant d'autres professions de revenir dans leur secteur d'emploi originel.

Les recherches indiquent que plusieurs facteurs contribuent à attirer et fidéliser les infirmières dans leur profession: **opportunités de carrière, gains d'autonomie et participation aux décisions, sans oublier l'aspect salarial.**

a a / Les conditions de travail proprement dites jouent un rôle déterminant dans la décision d'intégrer un établissement mais également dans la décision ultérieure des infirmières de rester ou non dans la profession. Un mode de gestion participatif, la flexibilité des opportunités d'emploi et l'accès à la formation continue peuvent non seulement les inciter à venir dans l'établissement, à y rester mais aussi améliorer la qualité des soins aux patients. Ces facteurs sont totalement exploités par le modèle dit "magnet hospitals" (cf c/).

a b / Diversifier les sources de recrutement pour attirer des profils différents dans la profession : Traditionnellement, les soins infirmiers et obstétricaux recrutent au sein d'un groupe relativement restreint de personnes jeunes – des femmes en général –, en fin de formation scolaire, disposant de qualifications bien définies. **Cependant, de nombreux pays s'efforcent actuellement d'inciter d'autres publics à se lancer dans une formation aux soins infirmiers, notamment des personnes plus mûres, appartenant à des minorités ethniques ou déjà au bénéfice d'une formation ou d'une expérience professionnelle.** Ces initiatives prévoient des plans de valorisation de la profession à l'intention de candidates issues d'autres environnements professionnels. Elles mettent également en place des passerelles professionnelles entre les rôles d'auxiliaires de santé et d'infirmières. **Certains pays s'emploient par ailleurs à attirer des étudiants issus de milieux non traditionnels, notamment de groupes minoritaires.** Au niveau local, des cours d'introduction et des campagnes de promotion active ont permis d'attirer et de fidéliser de nouvelles infirmières d'origines ethniques diverses ou issues de groupes défavorisés.

Il a aussi été suggéré que l'utilisation de **stratégies spécifiques pouvait favoriser le recrutement d'hommes dans la profession** : utilisation de modèles masculins dans les campagnes de recrutement, démythification du rôle des hommes dans les soins infirmiers, etc.

Les étudiantes potentielles plus âgées constituent une ressource inexploitée, dans un contexte où la tendance reste généralement au recrutement de jeunes en formation. Les candidats plus âgés peuvent être considérés comme plus stables au plan géographique, et donc susceptibles d'arriver au terme de leur parcours éducatif dans des proportions plus élevées que d'autres catégories d'étudiants.

a c / Promouvoir la carrière d'infirmière en tant que véritable carrière : Il est clair que les soins infirmiers doivent améliorer leur image parmi les candidats au recrutement et ne pas manquer de promouvoir la profession infirmière en tant que véritable carrière. **L'image ainsi transmise doit cependant refléter la réalité.** Les opportunités de carrière, de même que les récompenses morales et matérielles de l'activité infirmière doivent, certes, être mises en avant, mais il faut aussi qu'elles soutiennent la comparaison avec les perspectives offertes par d'autres professions. **Evidemment, les conditions salariales en début de carrière, la progression salariale et les possibilités d'avancement comptent pour beaucoup aux yeux des candidates.**

a d / Renforcer les liens avec les établissements de formation pour attirer les infirmières au sein d'un établissement de santé : il convient d'instaurer, au niveau local, des liens solides entre "fournisseurs" de formation et employeurs. Ceci existe manifestement déjà en France par le biais de l'accueil des stagiaires, étudiants en formation au sein de l'établissement de santé. Mais il convient d'aller plus loin en développant la connaissance des attentes des étudiants pour renforcer le lien avec eux, construire un pré-contrat psychologique. En Angleterre par exemple, des étudiantes en soins infirmiers indiquent, dans une enquête, que leur choix de rester travailler dans leur région d'origine a été influencé par des questions liées au confort, à la familiarité, à la loyauté, mais aussi à la disponibilité de places de stage et à l'attitude des employeurs locaux, perçue comme positive.

a e / Attirer les infirmières ayant quitté la profession pour les convaincre d'y revenir Dans certains pays, les infirmières restent fidèles à leur profession, tandis que dans d'autres la durée moyenne de la carrière des infirmières est plutôt brève. La question du retour des infirmières dans la profession mérite que l'on s'y intéresse indépendamment de la situation du marché de l'emploi. Il importe de comprendre les raisons qui poussent les infirmières à quitter le système de santé, l'idée étant bien entendu d'y remédier ; il s'agit d'une piste qui n'est pas étudiée en France, et sur laquelle il apparaît opportun de se pencher afin d'ouvrir le maximum de perspectives.

a f / Attirer les infirmières dans certains lieux géographiques. De multiples stratégies ont été menées avec succès par différents pays : le service rural obligatoire; le remboursement des frais d'études des infirmières exerçant dans des régions défavorisées; la relocalisation des écoles de soins infirmiers vers les régions rurales; l'octroi d'avantages salariaux ciblés; l'offre de stages dans des établissements situés dans les régions défavorisées; et l'introduction de systèmes de rotation qui permettent d'affecter temporairement le personnel là où il sera le plus utile. En France, ces interventions ne sont pas appliquées en milieu infirmier, alors que les médecins y sont davantage confrontés. Il conviendrait d'examiner précisément ces mesures afin d'en envisager une application adaptée aux spécificités du territoire français.

a g / Les mesures d'attraction, de fidélisation et de motivation autres que financières doivent également être évaluées. **Ainsi, le Canada, parmi d'autres pays, recherche en priorité les moyens de permettre aux infirmières de concilier leurs obligations professionnelles et privées afin de les attirer.** En effet, le maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et

vie personnelle est perçu comme un facteur important pour l'attraction et fidélisation des infirmières cadres. **La perception de la sécurité au travail peut aussi influencer les décisions des infirmières**, et il faut ici relever l'impact négatif du nombre croissant de cas enregistrés de violence contre les infirmières dans l'exercice de leur profession. Ceci devrait être pris en compte spécifiquement dans certains établissements de santé français.

Les différences dans la motivation, l'approche du travail et les conceptions de vie entre générations au sein de la main d'œuvre infirmière ont souvent été mises en avant dans la littérature; une solution donnée pour améliorer la satisfaction au travail n'est pas nécessairement applicable à toutes les catégories de personnel infirmier. **Il est essentiel de prendre en considération les aspirations de la génération Y aujourd'hui pour attirer les infirmières**. Il apparaît qu'en France cette dimension n'est pas prise en compte par les pouvoirs publics pour attirer les jeunes dans le métier, ni par les établissements de santé pour attirer les infirmiers diplômés en leur sein.

Au final, les recherches indiquent que les infirmières sont attirées par leur profession et décident d'y rester en fonction des opportunités de carrière, des possibilités de gagner en autonomie et de participer aux décisions, sans oublier la question salariale.

b / Développer l'attractivité des établissements pour les infirmières en France en posant réellement le diagnostic : l'exemple de l'études de la DRASS IDF et sa grille d'évaluation de l'attractivité

La DRASS IDF (Direction Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales de l'Ile de France) a réalisé une étude d'importance publiée en juin 2008 sur l'« attractivité et la fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales – référentiel d'aide à l'élaboration et à l'auto évaluation de la politique d'attractivité et de fidélisation des professionnels », en collaboration avec l'ARH IDF, et avec l'appui de DRH, Directeurs d'établissements publics et privés, et de professionnels de santé. Ce document a pour objectif, d'une part, d'identifier les principaux facteurs d'attractivité et de fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales et d'autre part, de proposer aux établissements un support d'auto évaluation des actions mises en œuvre favorisant l'attractivité et la fidélisation de leur personnel.

Une grille d'évaluation de l'attractivité destinée aux établissements afin qu'ils réalisent leurs propres diagnostics a donc été réalisée dans le cadre de l'étude. **Il s'agit d'une action particulièrement innovante dans le monde de la santé, s'inscrivant dans une prise de conscience plus générale au niveau de l'Etat de l'importance de traiter la question de l'attractivité des métiers de la santé pour garantir la permanence et la qualité des soins apportées à tous les français.** La grille d'auto évaluation a pour objectif de permettre à chaque établissement de faire le point des actions qu'il a mises en œuvre, de visualiser les domaines dans lesquels il pourrait s'investir.

Les domaines et les facteurs d'attractivité et de fidélisation issus de la littérature et de l'expérience des professionnels sont regroupés en six principaux domaines dans l'étude de la DRASS IDF qui a servi de base à l'élaboration de la grille : **le recrutement et l'accueil des professionnels, la valorisation des compétences, l'évolution professionnelle, les conditions de travail, la dynamique d'établissement et le management.**

Les thématiques identifiées ont été rapportées aux objectifs concrets à développer dans les établissements.

Recrutement et accueil	Développer une politique de recrutement Développer une politique d'accueil des nouveaux personnels
Valorisation des compétences	Mettre l'accent sur la compétence Faire place à la décision dans les domaines d'exercice professionnels et organisationnels Instaurer – mettre en œuvre – des valorisations matérielles ou des compensations
Evolution professionnelle	Soutenir le développement professionnel Permettre la découverte (éviter la routine) Permettre d'approfondir et d'actualiser les compétences et les connaissances
Conditions de travail	Considérer l'environnement physique comme une dimension importante du travail Réduire la pénibilité Aménager le temps de travail Développer une politique antiviolence Développer une politique d'aide au personnel

Management	Clarifier les rôles et les responsabilités Affirmer le leadership professionnel (infirmier ...) Favoriser le travail d'équipe Préserver la continuité des soins
Dynamique d'établissement	Favoriser des pratiques innovantes Communiquer Etablir des partenariats

Un ensemble de tableaux récapitule de manière détaillée les outils et actions à mettre en œuvre concrètement. A titre d'exemple, ci-dessous le tableau relatif aux recrutements et à l'accueil.

Domaines et facteurs d'attractivité et de fidélisation	ACTIONS ET MOYENS (non exhaustif)	ILLUSTRATIONS (non exhaustif)
Recrutement et accueil		
Développer une politique de recrutement	Contrat de pré recrutement	<ul style="list-style-type: none"> - Promotion professionnelle - Allocations d'études - Contrats d'apprentissage - Contrats de professionnalisation - Contrats logement avec obligation de servir - Collaborations entre l'établissement et les instituts de formation - Plaquettes d'information et de communication sur le recrutement
	Amélioration des processus de sélection des professionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Politique d'accueil des stagiaires - Délégation de gestion au niveau du pôle d'activité
	Organisation intégrée du recrutement : <ul style="list-style-type: none"> - réactivité et disponibilité des recruteurs - rencontre avec le cadre du service - rencontre avec un professionnel en poste dans le service - visite des locaux - informations précises et sincères (ne pas faire 	<ul style="list-style-type: none"> - Candidat reçu dans la semaine - 2ème entretien systématique avec DRH + évaluation dossier administratif - Réponse donnée dans la semaine - Remise de documents de présentation de l'établissement, des plateaux techniques, du service - Plaquettes de présentation de la profession - Proposer un rendez-vous dans la semaine qui suit la réception de la candidature. - Rencontre systématique du (des) cadre(s) du (des) service(s) dans le(s)quel(s) la personne postule, visite systématique du service et

	<p>apparaître que les éléments positifs)</p> <ul style="list-style-type: none"> - rencontre avec un responsable du personnel pour toutes les questions administratives (salaire...) - réactivité des suites données à la candidature 	<p>échange avec les professionnels présents.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si question particulière à laquelle le recruteur ne peut répondre, proposition d'une rencontre le jour même avec un gestionnaire de la DRH. - Remise d'une fiche de poste - Une journée « recrutement » est annuellement organisée au sein du CH, ouverte aux étudiants de fin de 3ème année. C'est un temps de rencontre et d'échange entre les futurs professionnels et la direction, l'encadrement, les éventuels collègues - Explicitation de la politique de soins - Problématiques rencontrées sont exprimées - Négociation du choix de poste même si dans un premier temps le poste proposé est celui qui est vacant <p>Toutes les informations pratiques sont données</p>
	<p>Formalisation de mesures incitatives au recrutement (programmes de reconnaissance, avantages sociaux ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logement (recherche de logement dans la commune, participation à la construction de logements, mise en relation avec une assistante sociale, ...) - Prime d'installation - Possibilité de bénéficier de formations diplômantes - Possibilité de participation aux démarches qualité - Comité d'entreprise attractif et/ou aide, encouragement à la création d'association - Titularisation dans la fonction publique au bout d'un an pour les personnes qui exercent dans ce secteur - Avantages sociaux : crèches, restaurant du personnel... - Week-ends et congés scolaires
<p>Développer une politique d'accueil des futurs et nouveaux personnels</p>	<p>Découverte de l'établissement à différentes occasions (visite, travail de fin d'études, vacances, stages, accompagnement d'un proche, écho de la part de l'entourage ...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Partenariat IFSI et autres instituts de formation - Journées de recrutement - Séminaire d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants - Développement de la politique d'accueil de stagiaires cadres de santé - Participation des professionnels à la formation en IFSI et en IFCS - Proposition de stages dans le cadre des « stages de projet professionnel »
	<p>Accompagnement des nouveaux arrivants, mise en place de programmes d'intégration et d'adaptation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien d'accueil systématique avec le cadre supérieur de santé - Livret d'accueil - Visite d'établissement

	<p>au poste basés sur les compétences déjà acquises du professionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un poste de référent encadrement de soins - Mise en place du tutorat - Accueil personnalisé par le cadre en début et fin de journée avec fiche d'accueil à remplir - Encadrement et référent systématique - Programme individuel d'intégration formalisé (suivi assuré par l'encadrement ou le professionnel référent) - Stages d'intégrations institutionnels - Programmes, plans d'intégration personnalisés - Elaboration d'un livret d'accueil spécifique à chaque secteur pour tout nouvel arrivant - Sessions d'information sur les commissions existantes (CLIN, cellule qualité, formation continue, DRH ...)
	<p>Séminaire d'accueil et d'intégration</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formalisation des procédures d'accueil des nouveaux arrivants

c / Le concept du « Magnet Hospital » : l'hypothèse d'une labellisation de ce type en France ?

Comme nous l'avons remarqué plus haut, la recherche sur les "magnet hospitals" indique que les organisations qui adoptent un style de gestion participatif, offrent des opportunités d'emplois flexibles et l'accès à la formation professionnelle continue, éprouvent moins de difficultés à recruter et à fidéliser les infirmières. **La recherche met aussi en évidence le fait que ces améliorations dans la gestion du personnel se répercutent dans des améliorations des soins dispensés aux patients.** Les employeurs doivent envisager la question des motivations, des plans de carrière et de la rétribution des infirmières dans une perspective prenant en compte la totalité de leur carrière. **de**

Le conseil international des infirmières (CII, 2007) définit la notion d'environnement favorable comme « *des contextes professionnels propices à l'excellence du travail dans de bonnes conditions pour l'employé. L'accent est mis sur la sécurité, la santé et le bien être personnel, sur la qualité des soins dispensés aux patients et sur le renforcement de la motivation, de la productivité et de la performance des individus et des organisations* ».

Les caractéristiques des environnements favorables à la pratique sont (CII, 2007) :

- « - L'application de mesures de santé, de sécurité et de bien-être au travail répondant aux risques professionnels, à la violence corporelle et psychologique et aux questions relatives à la sécurité personnelle,
- Des charges de travail et des exigences professionnelles équitables et gérables, un niveau de stress tolérable,

- Un climat organisationnel reflétant des pratiques de gestion et de direction efficaces, l'existence de valeurs partagées et d'un système d'entraide entre pairs, ainsi que la participation des travailleurs aux décisions,
- Le maintien d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée,
- L'égalité des chances et de traitement,
- L'existence d'opportunités de développement professionnel et d'avancement de carrière,
- La valorisation de l'identité, de l'autonomie professionnelle, et du contrôle sur la pratique,
- La sécurité de l'emploi,
- Des salaires décents et des avantages sociaux,
- Des niveaux de dotation en effectifs garants de la sécurité,
- Le soutien et la supervision,
- Des communications ouvertes et la transparence,
- Des programmes de reconnaissance des qualifications,
- L'accès au matériel et aux fournitures nécessaires, la disponibilité de personnel d'appui ».

Cette liste synthétise l'ensemble des facteurs relevés par ailleurs dans les documents analysés. L'idée de "magnet hospital" a été lancée aux États-Unis dans les années 1980. L'époque était déjà aux pénuries de personnel, aussi **l'attention s'est-elle tournée vers l'identification des caractéristiques des employeurs qui, malgré la situation, parvenaient sans difficulté à recruter le personnel dont ils avaient besoin.** Il s'agissait de découvrir les méthodes de gestion des ressources humaines et les traits organisationnels spécifiques qui permettaient à ces établissements d'attirer et de fidéliser leur personnel dans des conditions difficiles. Les principales caractéristiques de ces établissements sont les suivantes : **style de gestion empathique et encourageant la participation, cadres infirmiers bien préparés et très qualifiés, horaires flexibles, possibilités d'avancement, insistance sur la formation interne et continue.**

Les études menées indiquent que le "magnétisme" semble lié à certains indicateurs statistiques positifs, notamment le faible taux d'absentéisme et de rotation du personnel, sans oublier l'amélioration de la qualité des soins prodigués. Cet état de fait est imputable à l'application constante d'un véritable "paquet" de mesures de gestion des ressources humaines (GRH) parfaitement en phase avec les priorités organisationnelles. **Ces mesures favorisent l'autonomie des infirmières, leur participation aux décisions ainsi que leur progression professionnelle, et permettent enfin le plein épanouissement de leurs aptitudes.**

L'académie américaine des infirmières (AAN : American Academy of Nurses) a inventé le terme de « magnet » (aimant) pour la capacité de ces hôpitaux à attirer et à conserver ses infirmières. En 1983 l'association américaine de soins (ANA : American Nursing Association) a édité les résultats de son étude identifiant les facteurs (communs à chacun des établissements étudiés) influençant la satisfaction professionnelle des infirmières et abaissant le taux de rotation du personnel hospitalier.

Les « forces d'attractions » ainsi identifiées étaient au nombre de 14 :

1 Leadership infirmier d'exceptionnelle qualité.

2 Structure organisationnelle avec prises de décision basées dans les unités.

3 Style de gestion participative.

4 Politique du personnel reconnaissant et valorisant la formation et l'expertise des infirmières.

5 Qualité supérieure des soins.

6 Modèles de soins professionnels.

7 Niveau d'autonomie approprié.

8 Mécanismes d'assurance-qualité actifs.

9 Echanges possibles avec d'autres ressources.

10 Rapport positif avec les communautés environnantes (professionnels,...).

11 Image positive des soins infirmiers dans l'institution.

12 Rôle d'enseignant pour les infirmières.

13 Bonnes relations infirmières-médecins.

14 Opportunités de développement de la carrière professionnelle.

Dix ans plus tard, en 1993, l'académie et l'ANA ont accepté de créer un programme d'accréditation qui continuerait non seulement à identifier des hôpitaux pour leur excellence de recrutement et de conservation du personnel infirmier, mais, également pour l'excellence des soins au service du patient. Ils ont alors conçu un programme d'accréditation volontaire basé sur un document énumérant des cibles et des standards pour les administrateurs infirmier. Ce programme a été nommé « Magnet Hospital Recognition Program ». Au fil du temps, le but du programme s'est quelque peu modifié : il est devenu l'identification de l'excellence dans la dispense des soins infirmiers et l'identification des institutions qui agissent comme des « aimants » en créant des conditions de travail qui reconnaissent et valorisent la pratique infirmière. En 1996, pour souligner cette orientation vers la qualité des soins, le nom du programme a été changé pour devenir « Magnet Nursing Services

Recognition Program for Excellence in Nursing Services ». En 1998, le programme s'est encore enrichi en incluant une composante qui doit reconnaître l'excellence des soins infirmiers dans le long terme. Ce programme est totalement opérationnel aux Etats-Unis.

Le processus du programme d'identification « Magnet » inclut aujourd'hui une auto-évaluation, une documentation, une visite de site et une revue rigoureuse. C'est l'American Nurses Credentialing Center (ANCC), une filiale de l'ANA, qui accorde l'accréditation pour une durée de quatre ans maximum, sorte de label « Magnet Hospital ». Après ces quatre ans, l'établissement candidat doit représenter un dossier de candidature.

Le bénéfice le plus évident de cette accréditation est une facilité accrue pour le recrutement, ce qui permet ensuite une vraie sélection du personnel qualifié. Mais cela ne s'arrête pas là : depuis la création du programme, les études se sont succédées et ont révélé toute une série d'effets positifs (parfois spectaculaires) induits par l'obtention de ce label. Ainsi il a par exemple été démontré que dans les « Magnet Hospitals » :

- Le taux de mortalité des patients est plus bas et le taux de satisfaction des patients plus haut,
- Le nombre de cas de Burn-out chez les infirmières s'occupant de patients atteints de SIDA est moindre,
- Le nombre de certaines complications telles que thromboses, infections urinaires, pneumonies et problèmes respiratoires après chirurgie est diminué,
- Le risque d'accident professionnel par piqûres avec des aiguilles souillées est diminué...

Au final, au regard de l'étude de la DRASS IDF, première pierre de l'édifice, on pourrait envisager d'exporter ce modèle en France, d'organiser une véritable labellisation des établissements identifiés tout en prévoyant, obligatoirement, des actions parallèles d'accompagnement des établissements en difficultés souhaitant évoluer et obtenir ce label.

Il conviendrait cependant dans le cadre d'un développement en France d'envisager le concept du point de vue des infirmières, comme aux Etats-Unis, mais également des médecins, afin de renforcer l'approche de l'attractivité face à un couple professionnel indissociable dans l'établissement de santé : le médecin et l'infirmière.

d / Le renforcement du fonctionnement en réseau, et du partenariat pour attirer les médecins

La mise en œuvre de projets innovants et le développement du travail en réseau sont des fondements majeurs de l'attractivité d'un établissement de petite taille ; bénéficiant d'un accès à un plateau technique plus important, d'une possibilité d'échanges avec d'autres praticiens, le jeune médecin intégré dans un petit établissement pourra développer ses connaissances, sa pratique médicale en collaboration avec d'autres centres, tout en bénéficiant d'un fonctionnement plus « humain » au sein de son centre hospitalier..

Le développement du travail en réseau est encouragé aujourd'hui par le projet de loi « hôpital patients santé et territoires » actuellement en discussion au Parlement : le nouveau *Schéma régional d'organisation des soins* (SROS) doit indiquer les territoires sur lesquels un ou des réseaux de santé sont à développer. Cette disposition de l'article 24 de l'avant projet de loi constitue une étape de plus vers une inscription franche des réseaux dans les priorités régionales d'organisation des soins.

L'avant projet de loi envisage ainsi de nouvelles modalités de coopération inter-hospitalière : **les communautés hospitalières de territoire (CHT)** sont des établissements publics de santé qui se voient déléguer des compétences par plusieurs établissements publics de santé adhérents, en vue de mettre en œuvre une stratégie commune et de **mutualiser certaines fonctions support et stratégiques** et activités afin d'améliorer les complémentarités et la réactivité de l'offre au niveau local. **Les groupements de coopération sanitaire** constituent le mode de coopération privilégié entre établissements de santé publics et privés et permettent également les coopérations avec les professionnels de santé libéraux ou le secteur médico-social. Les GCS portent ainsi des coopérations de mise en commun de moyens (pharmacies à usage intérieur, infrastructures techniques, équipements, système d'information, recherche, activités logistiques ou techniques...) et des coopérations sur des activités de soins autorisées (dans cette dernière hypothèse, ils sont qualifiés d'établissements de santé).

L'ensemble de ces dispositifs permettent d'accompagner la mise en réseau, le partenariat entre établissements, vecteurs d'attractivité.

e / L'évolution de la rémunération des médecins pour les attirer au sein des établissements de santé

Le projet de loi aborde également l'épineuse question de la rémunération des praticiens hospitaliers. Afin de lutter contre la pénurie de médecins dans certaines spécialités à l'hôpital (chirurgie, gynécologie obstétrique, radiologie, psychiatrie), **le texte crée un nouveau statut contractuel pour les praticiens hospitaliers destiné à renforcer l'attractivité de l'hôpital public pour les médecins et à offrir de nouvelles perspectives d'exercice et de rémunération aux praticiens désireux de s'impliquer activement dans la vie de l'hôpital.**

Ce nouveau statut contractuel doit permettre d'attirer des praticiens de haut niveau ou les inciter à ne pas partir pour le privé. En pratique, les rémunérations seront modulées sur la base d'objectifs et d'engagements individuels du praticien, notamment relatifs à leur activité. La rémunération du praticien comportera une part fixe, et une part variable en fonction du degré de réalisation des objectifs définis chaque année, avec une large amplitude de variation individuelle (jusqu'à 70% de la part fixe). **Les établissements pourront recourir à ces nouveaux contrats pour recruter les praticiens notamment dans les spécialités confrontées à des difficultés de recrutement.**

Enfin le projet de loi envisage une régulation territoriale de la démographie médicale par le numerus clausus de première année, la répartition des postes d'interne par spécialité. (article 16) ; il s'agit ainsi de lutter contre l'inégalité d'accès aux soins sur le territoire français, résultant d'une mauvaise répartition géographique des professionnels de santé et d'une absence de répartition du flux des étudiants dans les régions, selon les spécialités et en fonction des besoins. Le projet de loi prévoit ainsi le développement d'une vision pluriannuelle et organisée aux niveaux national et régional des dispositifs de détermination du numerus clausus, d'ouverture des postes aux Epreuves Classantes Nationales et d'offres de post-internat.

2.3.3.3 L'Informatique

Comme le secteur de la construction, les pistes d'amélioration s'offrant au secteur de l'informatique n'ont en soi rien d'innovant car beaucoup de choses sont déjà faites au niveau des grosses SSII mais aussi par Syntec informatique. Les voies d'amélioration se porteront sur un élargissement de certaines pratiques pour attirer un public plus large ou encore d'exploiter

les démarches entreprises par le Syntec informatique pour promouvoir les métiers du secteur. De plus, afin de rendre plus concrètes ces pistes d'amélioration, il est intéressant de prendre en compte une étude qui a été réalisée en 2008 par le site Lesjeudis.com (1^{er} site emploi informatique) et un des spécialistes de l'intérim et du recrutement Randstad. 1150 jeunes et futurs diplômés des formations en informatique ont été sondés sur leurs motivations et leurs attentes professionnelles.

Pour éviter des tensions à l'embauche des jeunes diplômés, les entreprises devront élargir leurs modes de recrutement : réactiver les filières de promotion interne, faire évoluer les compétences des salariés dans les secteurs où les évolutions techniques sont fortes, élargir les recrutements à des profils moins spécialisés.

a) Une Amélioration dans la continuité

Travailler sur l'Image du secteur et des métiers (marketing RH)

L'étude fait ressortir que ce qui attire en premier lieu les jeunes informaticiens est la vocation pour l'informatique (83% des répondants), loin devant la rémunération et les opportunités de carrière. La connaissance des métiers est donc indispensable pour attirer les jeunes pour l'orientation vers les filières informatiques. Même si les SSII et les grandes structures sont majoritairement plébiscitées par les jeunes puisque 65% d'entre eux les citent. L'entourage des jeunes a une opinion marquée de stéréotypes négatifs vis-à-vis des informaticiens. Le travail du Syntec informatique va dans ce sens. Et les entreprises doivent renforcer cet aspect là en communiquant à l'échelle du grand public pour valoriser les métiers de l'informatique. La communication via les journalistes est un bon vecteur pour parler des actions réalisées par les salariés des entreprises travaillant dans les SSII ou d'autres sociétés informatiques.

Accentuer les relations avec les écoles (collèges, lycées)

Syntec informatique doit poursuivre son action en ce sens et les entreprises doivent l'accompagner afin d'être présent dans les échanges faits entre l'éducation nationale, les jeunes et les professionnels, notamment par le biais de l'ONISEP mais aussi par des actions au sein des écoles. A titre d'exemple : visites de site, conférences dans les écoles pour présenter les métiers, ateliers découverte selon les métiers, élaboration d'une véritable politique de communication à destination des parents.

Adapter le langage de communication aux jeunes Génération Y (marketing RH) : Une connaissance des attentes des jeunes est indispensable pour communiquer dans le bon sens.

Continuer la cooptation : Il s'agit de valoriser la cooptation déjà très présente au sein des pratiques de recrutement des SSII en proposant d'autres systèmes de récompense que la prime ordinaire.

Attirer par une politique de rémunération offensive (globale voire à la carte) :

La rémunération est un élément important pour les jeunes même si ce n'est pas le premier mis en avant (60%). Un système de rémunération cafétéria pourrait être proposé aux Cadres. Toutefois, les avantages sociaux entre autres ne sont pas forcément des critères importants pour ce public (des taux inférieurs à 15%).

Développer les défis pour attirer les étudiants des grandes écoles :

Développer les défis pour les étudiants de grandes écoles mais peut être également pour des BTS. De nombreuses SSII ont développé des partenariats avec des grandes écoles mais des efforts peuvent être faits pour les autres un peu moins côté sur le marché mais néanmoins porteuses de candidats intéressants.

Développer la gestion des carrières :

L'évolution de carrière (61%) et le développement des compétences (52%) sont deux des trois critères d'attractivité des entreprises du secteur les plus mis en avant. Pour ce qui concerne **les perspectives de carrières**, les jeunes ambitionnent, dans les 5 ans à venir, le poste de chef de projet (39% des citations), et plus spécifiquement les diplômés déjà en poste depuis moins de 2 ans (44%) marquant ainsi à travers leur première expérience, leur ambition. S'agissant de la durée de la première expérience professionnelle, le cap est mis sur une durée de 2 à 3 ans, un délai qui ne fait pas exception aux autres professions. La fonction managériale (34%) ainsi que l'expertise technique (32%) sont les domaines vers lesquels, les diplômés souhaiteraient orienter leur carrière professionnelle. L'attrait managérial est

significativement plus important pour ceux en poste alors que l'expertise technique est plutôt pour les futurs diplômés et ceux en recherche d'emploi.

Par ailleurs, pour éviter des tensions à l'embauche des jeunes diplômés, les entreprises pourraient réactiver les filières de promotion interne pour les cadres techniques de l'industrie, et faire évoluer les compétences des salariés dans les secteurs où les évolutions techniques sont fortes (informatique).

c) **Une Amélioration dans le développement**

Développer les parcours de formation interne :

Créer des formations ou école en interne pour former les informaticiens niv Bac +2 afin qu'ils puissent accéder à des diplômes supérieurs en adéquation avec les besoins de l'entreprise et notamment proposer des programmes permettant de valider des diplômes d'ingénieurs tant recherchés sur le marché de l'emploi.

« Former » les managers à la génération Y :

Il est indispensable que les managers possèdent une meilleure connaissance des jeunes afin de pouvoir les gérer au mieux au sein de leur équipe. Comme nous l'avons vu, la génération Y, comme toute génération, a des particularités qui choquent souvent les générations antérieures.

Néanmoins, les attentes de cette génération à l'égard de leur manager se définissent par le triptyque suivant :

- forte demande en termes d'écoute,
- transmission d'expérience et de compétences,
- motivation envers l'équipe (plus plébiscités par les futurs diplômés).

Se tourner vers d'autres profils :

Les Femmes :

À terme, le volume de jeunes diplômés n'augmentera sensiblement que si la présence des jeunes filles est plus importante dans certaines filières scientifiques de formation. Une

campagne dédiée aux femmes serait intéressante, comme le fait le secteur de la construction, afin de présenter les métiers et les perspectives d'évolution que les entreprises peuvent leur offrir.

Avec l'aide du Syntec informatique, une campagne dans ce sens pourrait être menée au niveau des écoles par exemple.

Les Seniors :

Les seniors sont inexistantes dans les campagnes des SSII car elles embauchent prioritairement des jeunes sortis de l'école qu'elles peuvent envoyer en mission un peu partout sans trop de difficultés. La rémunération a un impact également car les jeunes n'ont pas les mêmes prétentions que les seniors. Mais leur expérience pourrait être enrichissante pour ces jeunes et pour l'entreprise en général.

Les handicapés :

Même si certaines SSII participent dans des salons pour les handicapés, dans la politique globale de l'entreprise, cette population n'a pas réellement été prise en compte. Mais ce n'est pas uniquement dans le secteur de l'informatique, tous les secteurs sont concernés.

Former à l'Informatique des salariés venant d'autres secteurs : :

A la fin des années 1990, le secteur de l'informatique, face à de fortes difficultés de recrutement, avait élargi son vivier en formant en interne à l'informatique des salariés en provenance d'autres secteurs, facilitant ainsi les possibilités d'intégration des solutions informatiques dans les entreprises clientes. Cette approche pourrait être à nouveau mise en place.

Développer le sponsoring autrement :

Le côté sponsoring sportif est très orienté, sport masculin. D'autres démarches de sponsoring peuvent être envisagées afin de motiver les femmes.

Développer les réseaux :

Le développement des réseaux sociaux à l'intérieur des entreprises peut contribuer à l'attraction de collaborateurs dans la mesure où il permet de répondre à la préoccupation des jeunes recrues de pouvoir échanger et communiquer avec leurs collègues.

En effet, les salariés de SSII sont toujours chez le client et n'ont pas ou peu de sentiment d'appartenance pour leur entreprise. Le réseau serait un bon moyen d'y répondre.

2.3.3.1 L'Hôtellerie-Restauration

a) **Les préconisations de l'OPCA de branche** : le rapport du Fafih propose des pistes de réflexion et des actions concrètes pour contrer les difficultés de recrutement partagées par la plupart des entreprises dans l'hôtellerie-restauration. Des **actions permanentes d'information et de communication, le développement de l'information des prescripteurs** sur les emplois et les formations, le **développement du concept «Ambassadeurs des métiers»** sont des moyens pour pallier la pénurie de main d'œuvre avec des actions court et long terme.

Michel GEISER, Directeur Général du Fafih, a présenté mercredi 18 juin 2008 son rapport sur «La pénurie de main d'œuvre dans l'hôtellerie-restauration» au Secrétaire d'Etat chargé du tourisme, Hervé NOVELLI. Le rapport propose des pistes de réflexion et des actions concrètes pour contrer les difficultés récurrentes de recrutement malgré des ressources bien supérieures aux besoins. Les thèmes du rapport en relation avec la politique d'attractivité du secteur sont centrés autour de la communication.

L'objectif est de conduire une **action permanente d'information et de communication** auprès des jeunes, des demandeurs d'emploi et des prescripteurs, avec le soutien du Ministère de l'Economie, de l'industrie et de l'emploi. Le Fafih est engagé dans la réalisation de campagnes sur les métiers comme celle sur la période 2005-2007, «*Des métiers, un avenir*». Cette valorisation des métiers doit être associée au **développement de l'information des prescripteurs** sur les emplois et les formations : l'Education Nationale, le pôle emploi (fusion ASSEDIC/ ANPE).

La communication doit également permettre de faciliter l'information des saisonniers sur la formation et notamment sur les dispositifs de formation dont ils peuvent bénéficier, par exemple la Validation des acquis de l'expérience (VAE).

Enfin, le rapport rappelle l'existence d'un appui financier du Ministère du Tourisme au **développement du concept « Ambassadeurs des métiers »** initié par le Fafih et l'Adefih. Les Ambassadeurs des métiers sont des professionnels en activité ou jeunes retraités, formés par l'Adefih et disposant d'un kit de communication pour présenter leur métier à la demande des jeunes et demandeurs d'emploi, en se rendant directement dans les établissements scolaires. Ce concept doit être promu.

En complément de la communication, des mesures concrètes doivent être rapidement mises en place à **court terme**. Pour mieux accompagner les **contrats de professionnalisation**, le Fafih propose d'accorder des avantages équivalents à ceux de l'apprentissage. Ceci est une mesure complémentaire à l'apprentissage et répond aux besoins des entreprises et des salariés.

Pour les secteurs créateurs d'emplois non délocalisables, le Fafih préconise la mise en place d'une **baisse des charges** sur les rémunérations plutôt que des aides.

Pour certains métiers où la pénurie est forte, notamment le service, le rapport propose de faire appel à une **main d'œuvre étrangère qualifiée** ou prête à être formée et de prévoir leur logement, qui pose souvent problème dans les zones touristiques.

Capter de nouvelles populations : Puiser dans les fichiers des demandeurs d'emploi inscrits à l'ANPE permettrait de lever le paradoxe des difficultés de recrutement. En outre, les étudiants en recherche d'insertion sont également une source susceptible de s'adapter facilement aux emplois et seraient sensibles à un discours leur proposant de véritables parcours professionnels.

Centraliser la formation : Le rapport du Fafih préconise la mise en place d'un « guichet unique » dédié à la formation professionnelle. Ce dispositif répondrait à l'ensemble des publics (salariés, saisonniers, exploitants non salariés, demandeurs d'emploi) et à la certification des compétences au profit des branches du secteur. Cet OPCA sectoriel serait l'unique interlocuteur des actifs des branches d'un grand secteur.

Sur le plus **long terme**, le rapport propose quelques pistes telles que :

- encourager l'évolution des comportements relatifs à l'accueil des salariés et des stagiaires,

- suggérer des dispositions incitatives pour améliorer significativement les rémunérations comme il en existe dans certaines branches du commerce,
- Favoriser le maintien des salariés dans le secteur par l'accès à des formations et à la VAE, en particulier au sein des très petites entreprises,
- Faire progresser le taux d'insertion professionnelle à la sortie de la filière scolaire
- Offrir la possibilité matérielle aux entreprises saisonnières de conclure des contrats en apprentissage ou de professionnalisation,
- Donner la possibilité aux apprentis d'intégrer dans leur formation des séjours en entreprise à l'étranger,
- Favoriser les initiatives concernant le logement des saisonniers pour rétablir la mobilité entre les régions saisonnières.

Ce rapport du Fafih propose des pistes d'amélioration et des actions concrètes précieuses pour surmonter la problématique de recrutement dans les métiers de l'Hôtellerie.

b) Autres pistes d'amélioration

Améliorer l'image et valoriser les métiers de l'hôtellerie-restauration

Les fédérations et organismes du secteur doivent continuer leurs efforts sur la diffusion d'informations sur les métiers via leurs sites, les partenariats et les campagnes. Les actions à la radio, les blogs des entreprises et les sites de recrutement spécialisés doivent également promouvoir davantage le secteur pour toucher plus de jeunes.

Promouvoir les métiers en tant qu'expérience enrichissante, une « occu-passion »

Les jeunes candidats de la Génération Y cherchent une « **occu-passion** » et pas seulement un emploi. Aux entreprises de mieux vendre les postes pour le contenu, par les valeurs de l'entreprise et non pas uniquement pour l'aspect financier. Les opportunités à l'étranger doivent être vendues comme un challenge intéressant, une **expérience enrichissante** et une opportunité pour accélérer sa carrière.

Favoriser la personnalité et la motivation, et non le diplôme

La méthode de recrutement de l'ANPE par simulation pour tester les aptitudes pour une fonction et cerner le **potentiel** d'un candidat doit être pratiquée plus largement (méthode des habiletés). Les recruteurs doivent prêter attention à la **personnalité et à la motivation** plus qu'aux compétences techniques pour certains postes. Les sens du service et l'expérience doivent être reconnus plus que le diplôme. Cela élargira le vivier des candidats potentiels.

Développer les réseaux sociaux et la cooptation

Les recrutements par approche directe ou Second Life sont trop coûteux et inadaptés pour le secteur cependant, les réseaux sociaux et la cooptation sont des méthodes à explorer davantage.

III LES PISTES DE REFLEXION, LES NOUVELLES PERSPECTIVES...

3.1 Développer le partenariat et les réseaux

Au regard de l'étude menée, l'une des pistes de réflexion qu'il convient de mener et creuser est relative au développement et renforcement des partenariats et réseaux entre les multiples acteurs gravitant autour de la question de l'attractivité des entreprises.

En effet, il apparaît très clairement que ce n'est que dans le cadre d'actions menées conjointement entre différents partenaires, aux profils complémentaires, que l'attractivité de secteurs sensibles tels que le bâtiment, l'hôtellerie restauration, l'informatique ou la santé pourra enfin s'accroître.

a. Les principes du partenariat, du travail en réseau

Les auteurs québécois ont été très prolixes sur la question, notamment en ce qui concerne le partenariat envisagé entre représentants de l'Etat dans le domaine de l'Education et les entreprises privées. Ainsi, en 1994, C.LANDRY, dans son ouvrage « Ecole et entreprise, vers quel partenariat ? » propose une définition du partenariat synthétique mais complète : *«Finalement, dans sa forme la plus accomplie et de façon générale, nous avançons que le partenariat résulte d'une entente entre des parties qui, de façon volontaire et égalitaire, partagent un objectif commun et le réalisent en utilisant de façon convergente leurs ressources respectives »* ; une autre définition plus élaborée, peut être retenue, applicable à tous les domaines selon nous : HENRIPIN (1994) : *« Le partenariat est une **relation équitale établie entre plusieurs parties ayant chacune sa mission propre en vue de travailler en étroite collaboration à la réalisation d'un objectif commun. Cela suppose une définition claire des rôles et des responsabilités des partenaires, le partage d'un minimum de valeurs communes** sur lesquelles vont s'appuyer les actions et un bénéfice retiré par chacun des partenaires en contrepartie de ses contributions. »*

Dans « le partenariat : du discours à l'action », Guy PELLETIER professeur à l'Université de Montréal pose les principes de base de l'action partenariale :

1. *Le principe d'intérêt mutuel des partenaires* : Pour être viable un partenariat doit, dès le départ, susciter une source d'intérêt pour les différentes parties.
2. *Le principe d'égalité des partenaires* : Le partenariat repose sur des relations d'égal à égal, non hiérarchiques.
3. *Le principe d'autonomie des partenaires* : Les différentes parties s'engagent de leur propre chef et demeurent libres dans leur action.
4. *Le principe de coopération entre les partenaires* : Une entente partenariale s'inscrit dans un projet partagé et celui-ci n'a de sens que s'il y a entraides et échanges significatifs entre les partenaires.
5. *Le principe d'évolution entre les partenaires* : Un partenariat s'inscrit au sein d'un espace-temps limité nécessitant une évaluation continue dont la résultante peut se traduire par des changements ou une cessation de l'entente de coopération.

Concernant la notion de réseau, nous retiendrons l'approche de Monsieur ASSENS (1996) : le concept de réseau met l'accent sur l'articulation des relations entre les éléments d'une organisation, davantage que sur la nature des éléments eux-mêmes. La plupart des recherches en gestion sur le réseau découle de ce constat. Ces recherches focalisent l'analyse sur les processus d'interactions entre les membres d'un réseau, dans les alliances stratégiques interentreprises (Gulati 1998) et dans les relations de confiance entre acteurs (Shapiro 1987).

Toutefois, même si le réseau offre une réalité différente, selon l'angle d'analyse, économique, sociologique, territorial, il conserve des caractéristiques essentielles et invariables. En effet, d'après ASSENS, « *un réseau est toujours composé de noeuds, c'est-à-dire de points d'interconnexions capables d'émettre ou de recevoir des communications, capables de participer aux échanges ou de structurer les flux de transport. Ces noeuds sont reliés par des connexions traduisant la nature des échanges, leur périodicité, leur force, leur densité, etc. Enfin, les noeuds occupent des positions qui sont susceptibles d'évoluer comme dans un réseau social ou qui demeurent figées comme dans un réseau technique ou territorial. Ces positions témoignent du rôle ou de la fonction assumés par chaque noeud à*

l'égard des autres membres du réseau. » Le concept de réseau repose ainsi sur quelques principes immuables :

- *L'autonomie des noeuds* : Les noeuds (acteurs, firmes, cellules, entités...) du réseau sont autonomes. Ils ont la liberté d'ajuster leurs comportements, leurs décisions ; ils peuvent prendre des initiatives. Cette marge de manœuvre est plus ou moins importante, selon la nature du réseau et de son mode de fonctionnement.

- *L'interdépendance des noeuds* : Dans un réseau, autonomie ne signifie pas cloisonnement. Malgré leur hétérogénéité, les membres d'un réseau sont fédérés par un dénominateur commun, un actif spécifique, qui peut se révéler d'ordre matériel (seuil d'activation, procédures, normes techniques, interfaces) ou d'ordre immatériel (langage, connaissances, valeur, rite, culture). Ce facteur rend les membres solidaires ; il permet de pérenniser leurs rapports et il confère à la structure une stabilité.

- *L'éloignement des noeuds* : Les membres du réseau ne sont pas situés au même endroit, et ils ne s'activent pas toujours au même moment. Ils sont séparés par des distances matérielles (espace, géographie, territoire, relief) ou des distances immatérielles (temps, identité, histoire). Ce décalage confère au réseau la possibilité d'opérer des communications et des transactions à distance, lorsqu'il est nécessaire de mener une action collective en différents points, simultanément ou séquentiellement. »

Les concepts de partenariat et réseau s'interpénètrent, s'entrecroisent donc au final. C'est sur la base de ces notions que nous envisageons partenariat et mise en réseaux d'acteurs pour contribuer à l'attractivité de nos domaines sensibles. Ces derniers sont concernés évidemment en premier lieu, mais aussi et très fortement, l'Etat, les collectivités territoriales, dans le cadre notamment de l'ancrage des partenariats/réseaux dans les territoires ou bassins d'emploi.

b. Le nécessaire ancrage du partenariat, du travail en réseau dans le territoire : le rôle de l'Etat et des collectivités locales

Ouvertes par la loi du 2 mars 1982, les possibilités d'interventions économiques des collectivités locales en faveur des entreprises ont été renforcées par la loi du 13 août 2004. En matière de développement économique, les transferts de responsabilités sont différenciés

selon les niveaux de collectivités. Les communes (et / ou leur groupement) peuvent contribuer aux politiques de développement au travers de compléments aux aides régionales (comme les départements) mais aussi au travers de l'aménagement de zones d'activités économiques et de la gestion de bâtiments commerciaux et artisanaux. Les régions voient consacré leur rôle pilote en matière d'attribution des aides, qu'il s'agisse de subventions, de prêts, d'avances, de bonifications d'intérêts, de garantie d'emprunts, de souscriptions à des fonds communs de placement (FCP) ou de prises de participation dans des sociétés de capital- investissement. **Enfin, la loi ouvre notamment la possibilité de mettre en oeuvre des expérimentations (article 44) portant par exemple sur la gestion des fonds structurels européens ou, sur celle des aides d'Etat au développement économique. L'inscription d'une politique d'attractivité réunissant acteurs publics et privés pourrait être envisagée dans ce dernier cadre.**

Plus largement, la tendance est depuis plusieurs années à une coopération renforcée entre privé et public sur certains projets : ainsi, Michel MERCIER dans un rapport au Sénat datant de 2000, relevait déjà l'importance d'un soutien public dans le cadre des mesures visant à favoriser la coordination et les coopérations entre les firmes implantées sur un territoire donné : « **mise en réseau des initiatives privées et publiques de développement de synergies** (par exemple, en matière de transferts de technologie et de savoir faire) ». Il s'agit pour **les acteurs publics de faciliter la coopération entre firmes privées et de contribuer par la même à la création de complémentarités institutionnelles et productives.**

Il apparaît donc que l'une des conditions de succès des politiques locales de développement économique passe par la capacité à favoriser l'enclenchement d'un cercle vertueux de développement des complémentarités et des coopérations entre firmes et institutions publiques implantées sur un même territoire.

La coopération des acteurs « entreprises » avec les acteurs publics, qu'il s'agisse des collectivités territoriales, de l'Etat, plus spécifiquement de l'Education Nationale, du Pôle Emploi... ancrée dans un territoire géographique défini, devrait permettre d'accroître davantage à l'avenir l'attractivité des secteurs étudiés. En effet, les multiples actions menées par les acteurs publics dans des zones spécifiques (zones urbaines sensibles (ZUS), zones de revitalisation rurale (ZRR), bassins d'emploi, intercommunalités, pôles de

compétitivité...), sur des problématiques particulières (en faveur du développement du tissu économique, de l'accroissement de l'emploi...) confirment qu'une action spécifique « attractivité des secteurs sensibles » est légitimement envisageable. La coopération entre les différents acteurs devra cependant nécessairement s'établir dans le cadre des conditions de réussite des partenariats précédemment évoquées...

c. Les coopérations à mettre en place

Partenariat Education Nationale / Entreprise / Parents (jeunes en études, adultes en reconversion)

Des actions existent ponctuellement, selon les territoires, par la volonté des acteurs locaux, mais généralement, elles demeurent circonscrites à des situations particulières, n'impliquent pas nécessairement tous les acteurs intéressés, et globalement, rencontrent des obstacles, des préjugés à surmonter pour leur mise en œuvre.

Proposition : un premier cadre général mérite d'être posé clairement au plus haut niveau, afin qu'une véritable prise de conscience au niveau national ait lieu : il s'agit de définir et développer une Politique globale d'accompagnement du développement de l'attractivité des secteurs sensibles au niveau gouvernemental, au regard de la situation nationale de l'emploi, de l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emplois, et des manques de main d'oeuvre dans certains secteurs : il y va en effet de la santé économique du pays, de sa capacité à intégrer les jeunes dans le monde du travail, qu'ils soient plus ou moins diplômés. Cette problématique rejoint également la vitalité des territoires français, et leur capacité à retenir en leur sein des entreprises pouvant recruter sur place. Il conviendra donc de prévoir un lobbying accru auprès des pouvoirs publics sur la question de l'attractivité des secteurs sensibles afin de dégager cet axe prioritaire d'action gouvernementale dans le contexte économique délicat d'aujourd'hui.

Au Canada, cette prise de conscience a eu lieu depuis longtemps : « *Le réseau d'enseignement spécialisé et québécois s'est d'abord constitué à partir d'initiatives du secteur privé en collaboration avec les autorités locales. Ainsi, dans un premier temps, les entreprises privées et les associations patronales, ainsi que les institutions et les organismes régionaux et locaux*

et, par la suite, les associations syndicales et l'État ont tour à tour assumé un leadership dans le développement de la formation professionnelle et technique. De plus, le secteur privé, à l'exception d'une interruption d'environ 25 ans (1960-1985) a toujours joué un rôle actif en formation professionnelle et les orientations actuelles font en sorte qu'il tente de reprendre sa place naturelle dans ce type de formation. » (Landry, 1994).

En France, outre la prise en main attendue des pouvoirs publics, des obstacles traditionnels et culturels demeurent à surmonter pour atteindre l'objectif d'un partenariat institutionnalisé entre parents, entreprises et éducation nationale.

D'une part, au fil des années, la défiance des parents envers l'école s'est accrue, les parents reprochant à l'Education Nationale de ne pas préparer suffisamment les jeunes au monde du travail et les enseignants considérant qu'il ne s'agit pas de leur rôle premier qui est l'acquisition du savoir général, et n'acceptant pas ce qu'ils considèrent comme une « intrusion » des familles dans l'exercice de leur métier. D'autre part, l'Education Nationale demeure généralement réticente aux partenariats avec les entreprises, craignant que celles-ci ne lui demandent de mettre à disposition des « salariés formatés pour utilisation immédiate dans l'entreprise X »...

L'incompréhension entre ces différents acteurs nuit au final à la promotion de certains métiers connaissant une pénurie de main d'oeuvre, avec une orientation souvent inadéquate des jeunes par l'Education Nationale vers des métiers sans débouchés, des parents mal informés et souvent porteurs de préjugés par méconnaissance des métiers sensibles et des entreprises qui n'arrivent pas à trouver des profils adaptés face à ces différentes attitudes.

Le partenariat Education Nationale/Parents/ Entreprises apparaît donc incontournable dans le développement de l'attractivité des secteurs connaissant une pénurie de main d'œuvre, tels que le bâtiment, l'hôtellerie/restauration, la santé ou l'informatique, mais ne sera pleinement possible qu'avec la victoire sur les obstacles précédemment évoqués.

Proposition 1 : Afin d'accroître la connaissance du monde du travail des enseignants, et plus particulièrement, des domaines sensibles en terme d'attractivité, il conviendrait que

l'Education Nationale organise pour tout enseignant, dans son cursus de formation et/ ou dans l'exercice de sa profession, un stage d'au moins 6 mois en entreprise.

Proposition 2 : L'association des parents aux actions initiées entre les entreprises et l'école doit être impérativement prévue, afin de les sensibiliser, comme leurs enfants, aux exigences mais aussi à l'intérêt des métiers « sensibles », afin de lutter efficacement contre leurs préjugés, et de revaloriser à leurs yeux les métiers manuels.

Proposition 3 : Pour les jeunes, dès le primaire, selon les secteurs, il pourrait être envisagé de familiariser les enfants à la connaissance de ces métiers, par des ateliers cuisine, la participation à la construction d'un édifice, la sensibilisation à l'importance de la santé, à l'ouverture sur la face cachée des nouvelles technologies..... Il ne s'agit en aucune manière de diriger autoritairement ces enfants dans ces domaines mais de les sensibiliser à l'ensemble des professions qui existent dans leur environnement.

Partenariat Entreprise / Pôle Emploi / GRETA,... / Collectivités territoriales... (chômeurs, publics en difficulté, exclus...)

Outre les difficultés précédemment évoquées, nous nous attarderons ici plus particulièrement sur la **dimension territoriale** de l'attractivité des emplois sensibles, notamment au regard des personnes ciblées, chômeurs, publics en difficulté, exclus, publics généralement peu mobiles.

Selon le réseau ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), au regard des témoignages recueillis notamment par l'ANPE, il apparaît que l'entreprise doit d'une part, susciter l'envie du demandeur d'emploi de se déclarer comme candidat, et d'autre part, lui donner des motifs d'implication à long terme dans sa nouvelle fonction. **Le manque d'attractivité se constate à 2 niveaux : celui de l'entreprise elle-même et celui de son environnement, le territoire.** En effet, l'évaporation de l'emploi sur un territoire, l'expatriation de ses habitants ou leur non venue sont aussi dues à des problèmes en matière de logement, de transports, d'infrastructures scolaires, sportives, de loisirs... **C'est bien ici que le partenariat local entre l'entreprise et la collectivité territoriale apparaît fondamental pour l'attractivité de l'entreprise et du territoire, qui se conjuguent alors.**

Les pistes d'action pour lutter contre les difficultés à recruter sont donc multiples, et concernent aussi bien l'entreprise (définition des besoins) que le domaine plus vaste de la branche professionnelle et du territoire. Il convient de mener plusieurs démarches parallèlement sur plusieurs fronts.

On distingue les solutions à court terme (recrutement, définition du besoin, intégration du candidat) de celles qui ouvrent sur le moyen et long terme comme le **travail sur l'image du métier, d'un secteur d'activité ou l'aménagement de nouvelles infrastructures sur un territoire.**

Dans tous les cas, il est nécessaire de nouer des partenariats avec des acteurs extérieurs à l'entreprise, présent sur le territoire ou bassin d'emploi : Pôle Emploi, AFPA, GRETA, Conseils régionaux, DDTEFP... **Il s'agit d'agir ainsi sur les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises en priviliégiant les approches complémentaires croisant les actions sur le fonctionnement de l'entreprise avec le marché du travail et le territoire.**

Pour se faire, il est nécessaire pour l'ARACT de procéder à un diagnostic préalable au plan d'action territorial : il s'agit d'analyser l'environnement de l'entreprise au niveau territorial dans le cadre d'un diagnostic territorial afin de situer l'entreprise dans son environnement et d'identifier les renforts locaux.

Ainsi, seront nécessairement repérés les partenaires du territoire susceptibles de contribuer à l'action de renforcement d'attractivité des métiers sensibles ; à ce titre, on peut citer, de manière non exhaustive, les acteurs principaux suivants : la Direction du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (stratégie d'action en matière de travail d'emploi de formation professionnelle adaptée au contexte régional - idem pour les directions départementales), la région (apprentissage, formation professionnelle, aménagement du territoire, développement économique...), les autres collectivités territoriales (mairie, conseil général, ...), le pôle emploi (regroupement ASSEDIC/ANPE), les Missions locales (pour les jeunes de 16 à 25 ans sortis du système scolaire), les Chambres de commerce et d'industrie, les Chambres des métiers, les Chambres d'agriculture, mais également l'AGEFIPH (association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées) et les OPCA (organismes collecteurs agréés) de chaque branche, les organismes privés et publics de formation professionnelle : l'AFPA (association nationale pour la formation

professionnelle des adultes), les GRETA (groupements d'établissements) et les CFA (centre de formation des apprentis).

Plus particulièrement, face à des publics en difficultés, chômeurs de longue durée, rmistes, certains bénéficiaires de l'allocation de parent isolé (API), exclus..., les acteurs de l'insertion ne doivent pas être oubliés par les entreprises, des collaborations fructueuses pouvant en effet être mises en place : il s'agit des entreprises d'insertion (EI), des associations intermédiaires (AI), des programmes locaux d'insertion dans l'emploi (PLIE) et diverses associations locales... autant de passerelles vers le retour à l'emploi qui peut se faire vers les secteurs connaissant une pénurie de main d'oeuvre.

A titre d'exemple, l'association pour l'insertion par l'activité économique en secteur agricole et rural (Laser insertion) a été créée à l'initiative de la Mutualité Sociale Agricole (MSA). Elle regroupe des AI (associations d'insertion) et ETTI (entreprise de travail temporaire d'insertion) qui ont pour double mission d'insérer professionnellement des personnes éloignées de l'emploi et veiller au développement de l'emploi agricole et rural. Ainsi, dans le Cher, un chantier d'insertion situé à Saint Florent porté par l'Association solidarité emplois ruraux (Aser), créé par la MSA Cœur de Loire (Cher) permet à des personnes en difficulté, souvent très éloignées du marché de l'emploi, de bénéficier de contrats de travail et de se remobiliser en ayant accès à une activité adaptée, en l'espèce, l'entretien des berges du Cher. Ces personnes en difficultés sont fières de contribuer par leur travail à valoriser le patrimoine naturel. Ce chantier d'insertion est le résultat d'un travail de longue haleine entre **différents partenaires acteurs de l'insertion sur le Pays florentais : la PAIO (permanence d'accueil, d'information et d'orientation) sous l'égide de la municipalité de Saint-Florent, le Conseil général (au travers de la circonscription d'action sociale), la communauté de communes Fercher et l'Association solidarités emplois ruraux (Aser).** Les salariés en insertion bénéficient parallèlement d'un accompagnement social visant à éliminer tous les freins à la reprise d'un emploi stable (travail en équipe, respect des horaires, fonctionnement « entreprise »...). Ce suivi personnalisé, assuré par les conseillères socio-professionnelles de l'Aser qui les rencontrent régulièrement, s'inscrit dans la durée. Outre l'entretien des berges, **les activités sont diversifiées, elles peuvent répondre à des demandes de particuliers ou d'entreprises ;** cette diversité des activités constitue un atout pour les salariés en insertion, car de nouvelles voies peuvent ainsi leur être ouvertes à la fin de leur contrat ». En termes de résultats, les chantiers d'insertion comme l'Aser dans le Cher

voient 30 % de leurs effectifs réinsérés de manière durable, cette réinsertion étant tout à fait envisageable notamment dans les domaines du bâtiment et de l'hôtellerie restauration.

Le territoire est donc un lieu de construction des partenariats rendus possibles par l'approche globale entre les entreprises et les responsables politiques, les acteurs de l'économie, de l'emploi et de la formation. Il est ainsi possible d'opérer un **travail sur l'image d'un secteur d'activité ou d'un métier** en menant des actions de communication **localement** pour améliorer la connaissance et l'image d'un métier, actions en fait déclinées sur la base des actions lancées par la branche, au niveau national et donc relayées au niveau territorial. Ex : portes ouvertes, visites guidées pour les scolaires... Il s'agit aussi pour les entreprises de faire découvrir les métiers et permettre aux populations ciblées de s'orienter ou se réorienter vers les métiers en recherche de main d'œuvre.

Parallèlement, dans le cadre du partenariat engagé, les collectivités territoriales contribuent à l'amélioration des conditions de vie du territoire afin de le rendre aussi attractif que les entreprises le peuplant avec:

- la mise en place de nouvelles infrastructures : réponses possibles du territoire en matière de logement, infrastructures de loisirs et sportives, éducatives, de culture, de transport...

- l'organisation des temps : « bureaux des temps » réunissant entreprises et collectivités territoriales et autres acteurs pour une réflexion sur l'équilibre des différents temps de vie des salariés et des organisations (temps familial, vie sociale, travail...)

Proposition : Pourquoi ne pas démarrer ce type de collaboration, d'action spécifique menée en faveur de l'attractivité des métiers connaissant une pénurie de main d'oeuvre, tels que le bâtiment ou l'hôtellerie restauration, dans le cadre de la mise en oeuvre du Revenu de Solidarité Active de Martin HIRSCH à compter de juin 2009 ? En effet, ce nouveau dispositif remplaçant le RMI et l'API a pour principale priorité le retour à l'emploi de ses bénéficiaires, dans le cadre d'un accompagnement individualisé organisé grâce au partenariat entre les organismes de protection sociale (Caisses d'Allocations Familiales et Caisses de Mutualité Sociale Agricole), les Conseils Généraux, le pôle emploi et/ou des organismes privés. **Dès lors, il est tout à fait envisageable sur chaque département, chaque territoire de vie ou bassin d'emploi d'organiser la participation des entreprises connaissant une pénurie de main d'œuvre au retour à l'emploi des bénéficiaires du RSA.**

Il appartient à ces entreprises, dès lors incontestablement perçues comme citoyennes dans cette démarche, de se positionner au plus tôt dans le cadre de ce dispositif naissant et dont les contours ne sont pas complètement définis à ce jour.

3.2. Allier contrat psychologique et contrat d'employabilité

Nouveau Contrat Psychologique et Employabilité : un duo se présentant comme un avantage concurrentiel et compétitif pour l'organisation et pour le salarié.

Comme il a été précisé plus avant (1.2.1.1), la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995) se fonde sur un échange équilibré, qui maximise la satisfaction des deux parties au contrat grâce à une réciprocité similaire. La confiance est alors une valeur centrale.

Aujourd'hui, les méthodes traditionnelles visant à satisfaire le besoin de sécurité des employés, par la stabilité de la relation et la spécialisation dans le travail, se révèlent inadaptées (Morin 1994). Désormais, même avec le statut d'un CDI, l'employé n'est plus assuré de la pérennité de son emploi (recrudescence des plans sociaux en France), d'autant plus qu'il doit faire preuve d'adaptabilité dans son travail, pour en suivre les évolutions. **Le contrat psychologique issu du modèle salarial est rompu, car la flexibilité entre en contradiction avec la sécurité.**

Dans ce contexte, l'employabilité peut constituer le substitut direct à la perte de la sécurité et de la stabilité de la relation. Les termes du nouveau contrat, définissant un nouveau modèle social d'emploi/ employabilité doivent développer un scénario gagnant-gagnant (Ellig, 1998) : les individus ont la responsabilité de faire de leur mieux pour améliorer leur employabilité, et les employeurs, celle de conseiller, d'orienter et de fournir les programmes de formation appropriés. Des occasions d'amélioration du stock de compétences doivent être créées par l'organisation, et l'employé doit savoir les saisir et en profiter.

Qu'est ce que l'Employabilité ?

Citons une définition : « *Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables* » A. FINOT (2000).

Ainsi et selon plusieurs chercheurs, l'employabilité représente l'élément clé du nouveau contrat psychologique, le principe en vertu duquel une saine réciprocité sera rétablie dans la relation entre employeurs et employés (Pascale, 1995). Cela suppose que des engagements sérieux soient pris par les deux parties. Si une relation à long terme n'est plus possible, la culture paternaliste doit faire place à une culture axée sur la performance, et la sécurité d'emploi doit être remplacée par le développement de l'employabilité à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Par conséquent, les organisations doivent investir dans le développement de l'employabilité de leurs employés. **L'absence de sécurité d'emploi et d'occasions de carrière doit être compensée par la possibilité pour chaque employé de renforcer sa valeur et sa mobilité professionnelles (Sharpe, 2003).**

La culture organisationnelle doit donc évoluer dans le sens de ce nouveau contrat psychologique, particulièrement en ce qui a trait au développement de l'employabilité des employés.

C'est une stratégie gagnant-gagnant pour l'entreprise car à la fois elle attire à elle des collaborateurs qui ont eu connaissance de sa politique RH via une image employeur forte (voire plus après les préconisations concrètes) et d'autre part, elle assure l'employabilité de ses collaborateurs en interne lui permettant d'agir face à l'évolution des technologies, des marchés, des attentes des clients... : ses ressources humaines sont opérationnelles et évoluent avec le temps, c'est un véritable capital humain au sens sociologique et économique et non un élément de passif handicapant et freinant.

Néanmoins, cette approche novatrice doit, pour réussir, mettre en cohérence la stratégie globale de l'entreprise avec les attentes individuelles des salariés. Pour y parvenir elle doit proposer une représentation compréhensible en donnant du sens à l'action de l'ensemble des acteurs.

Les enjeux d'une telle démarche sont multiples:

- Disposer de compétences adéquates au bon moment et au bon endroit, condition de la performance de toute entreprise.
- Développer l'employabilité pour prévenir l'exclusion « par et dans » l'entreprise. C'est donc rendre les salariés moins fragiles en favorisant la co-responsabilité entreprise - salarié. C'est donc « *rendre les salariés plus responsables voire autodéterminés plus que déterminés par l'entreprise* »
- Fidéliser les jeunes talents présents dans l'entreprise pour faire face à la pénurie d'emplois liée au papy Boom.

Illustrations :

Un projet du Programme national de recherche «Formation et emploi» (PNR 43) du Fonds national suisse de la recherche scientifique intitulé «L'identité professionnelle modelée par les exigences de la flexibilité du travail et de la formation continue» a analysé l'évolution du contrat psychologique dans le contexte de la flexibilisation du travail, du développement des compétences et du développement individuel. L'étude portait sur un échantillon de quatorze entreprises suisses de tailles différentes, sélectionnées parmi les diverses branches de l'industrie et des services, et connaissant des degrés de flexibilité dans le travail très dissemblables. Le personnel a été chaque fois interrogé par le biais d'un questionnaire. Globalement, les résultats de l'étude montrent que le processus de substitution de la sécurité de l'emploi par l'employabilité n'est pas encore complet. C'est surtout dans les entreprises qui ont introduit une grande flexibilité du travail et où les effectifs ont été comprimés que l'on affirme que la sécurité de l'emploi est remplacée par l'employabilité. Toutefois, dans certaines d'entre elles, les mesures de soutien ne sont offertes qu'aux employés qualifiés et performants. Le reste du personnel doit assurer seul son employabilité. En revanche, les mesures de perfectionnement professionnel axées sur le poste occupé sont accessibles à tous. Les entreprises dont les employés présentent un niveau de qualification élevé et une grande flexibilité opérationnelle tendent à cultiver l'employabilité de leur personnel. Elles sont cependant issues de branches bien placées sur le marché, ce qui leur permet d'offrir des postes de travail relativement sûrs.

Exemples de mesures destinées à encourager l'employabilité : Dans certaines entreprises, les mesures de soutien à l'employabilité du personnel sont intégrées dans le travail et la gestion au quotidien. Cinq exemples illustreront ce type de mesures.

- **Organisation des projets**

Dans une petite entreprise de conseil en gestion, les projets réunissent, pour une durée limitée, quelques consultants «novices» et des collègues ou des associés expérimentés. Ce processus de collaboration permet à des universitaires d'horizons divers d'acquérir en quelques années une expérience et des connaissances très étendues. L'un des associés décrit l'entreprise comme un «établissement de formation». Des équipes de projet ainsi composées assurent le transfert de connaissances au sein de l'entreprise; à long terme, les consultants pourront être affectés à tous les domaines traités dans n'importe quelle branche économique. Disposant de vastes connaissances, acquises dans le cadre de projets de conseil pour des entreprises de tailles et d'horizons divers ainsi que pour des organismes à but non lucratif, ces consultants sont des candidats très prisés sur le marché des managers. À cet égard, l'objectif de l'entreprise n'est pas tant de fidéliser ces collaborateurs que de bien les placer dans d'autres entreprises afin d'acquérir de nouveaux clients.

- **Travailler avec les techniques les plus récentes**

Une petite entreprise de logiciels réalise des projets basés sur les technologies informatiques les plus modernes. Les employés sont donc toujours confrontés aux dernières évolutions de la branche et doivent constamment élaborer de nouvelles solutions. Ce processus d'apprentissage continu est soutenu, dans la mesure du possible, par le fait que les projets choisis peuvent être considérés par les collaborateurs comme autant de défis technologiques. En outre, chaque employé se spécialise dans un domaine dans lequel il devient expert. Ces compétences offrent d'abord une grande flexibilité opérationnelle à l'entreprise, car elles lui permettent d'intégrer ses collaborateurs dans des projets de natures diverses. Ces compétences rendent également les collaborateurs plus intéressants sur le marché du travail. Néanmoins, l'objectif de l'entreprise est de fidéliser son personnel, qui jouit de toute manière d'un niveau de formation élevé, en lui offrant cette possibilité d'apprentissage permanent.

- **Planification de carrière et gestion des compétences**

Dans un groupe informatique, les compétences requises pour chaque poste ont été définies et publiées sur l'intranet. En établissant son plan de carrière avec le supérieur hiérarchique, chaque employé a pu mettre au point un plan de développement individualisé pour les prochaines années. Ce dernier indique les évolutions possibles, les compétences qui devraient être acquises dans cette perspective et enfin les compléments de formation, projets et postes par lesquels il faudrait passer pour y parvenir. Ici, le changement de poste au sein de l'entreprise est utilisé comme un instrument de développement professionnel, raison pour laquelle le recrutement sur le marché du travail interne est prioritaire. Leur employabilité rend les collaborateurs intéressants pour le marché du travail tant interne qu'externe. Toutefois, pour qu'ils puissent éprouver leur employabilité sur le plan interne, il faut bien sûr que les possibilités d'emploi et de développement au sein du groupe se renouvellent en permanence.

- **Le portefeuille d'emplois**

Une petite entreprise de conseil spécialisée dans le secteur de la santé recrute son personnel dans les professions médicales et paramédicales. Comme elle ne peut offrir qu'un éventail restreint d'activités dans de nouveaux domaines, elle invite ses collaborateurs à avoir un second emploi. Certains assument ainsi des mandats externes – permanents ou provisoires – pour le compte de l'entreprise dans des services de sauvetage ou des cabinets. D'autres ont leur propre cabinet ou travaillent à temps partiel dans un hôpital. L'objectif de ce dédoublement de l'activité professionnelle est l'élargissement des compétences individuelles et l'enrichissement, par ce biais, de la base de connaissances de l'entreprise. Pour les collaborateurs, le fait de ne pas avoir les deux pieds dans la même entreprise est aussi la garantie de pouvoir quitter le nouveau champ d'activité à n'importe quel moment.

- **Un soutien à l'employabilité réservé aux collaborateurs performants**

Une entreprise de services d'information a mis en oeuvre un processus de réorganisation en profondeur accompagné d'une restructuration du personnel. En raison de l'évolution technologique, les activités professionnelles nécessitant des compétences techniques manuelles sont supprimées au profit de nouvelles activités requérant des connaissances informatiques. Les collaborateurs possédant ces compétences manuelles sont remplacés par des personnes disposant du savoir-faire informatique demandé. Tous les employés sont répartis en quatre groupes sur la base des dimensions «performance» et «connaissance». Seuls

ceux dont la performance et/ou le potentiel sont élevés se voient proposer un soutien à l'employabilité. Ceux dont la performance et les compétences sont limitées ne bénéficient que des mesures de perfectionnement nécessaire pour poursuivre leur activité actuelle. De ce fait, leurs chances d'acquérir les connaissances dont l'entreprise aura besoin à l'avenir diminuent constamment. Si elle ne les aide pas à rester employables, l'entreprise ne leur garantit pas pour autant la sécurité de l'emploi. Dans certains départements, les possibilités d'acquérir une large base de compétences sont de toute manière restreintes en raison d'une très forte division du travail.

L'entreprise mise sur la spécialisation des employés dans son propre domaine d'activité serait pourtant préférable de soutenir individuellement l'employabilité de tous les collaborateurs.

En conclusion,

Tous ces exemples démontrent l'intérêt pratique de déployer des mesures d'employabilité au sein des organisations. Les organisations peuvent ainsi communiquer sur cette politique RH et attirer à elles des nouveaux collaborateurs soucieux d'assurer, pour l'avenir, leur employabilité à défaut d'obtenir une sécurité d'emploi.

Ils choisiront peut être telle organisation plutôt que telle autre parce que cette organisation leur « vend » ce service.

Dans un contexte de « guerre des talents », cette politique RH se présente comme un véritable avantage concurrentiel pour l'organisation ayant fait le choix de la carte Employabilité.

Quelles préconisations concrètes ?

Que peut-on concrètement proposer aux organisations pour décliner le concept Contrat Psychologique / Employabilité en termes de politique RH?

- **communiquer via la marque employeur sur l'employabilité : par ex : « un salarié qui rentre chez nous peut évoluer à l'intérieur de l'entreprise via un véritable parcours de carrière mais également à l'extérieur à travers une reconnaissance universelle de son parcours (qualité et utilité des formations ; des projets divers réalisés, un travail en équipe polyvalente...) »**

- **un Passeport Employabilité** pour le salarié ? (à l'instar du passeport formation) qui serait un document universel et reconnu à l'extérieur dans les autres entreprises et qui retracerait toutes les formations suivies par le collaborateur ainsi que tous les projets sur lesquels il a travaillé. Outre le fond du document, la forme serait soignée et une attention particulière serait portée sur l'aspect « marketing » du document car le collaborateur doit pouvoir se « vendre » à l'extérieur.
- **un Label « Employabilité »** pour l'organisation ? une agence extérieure à l'organisation accorderait un label aux entreprises remplissant des conditions et des exigences précises en termes d'employabilité. Un salarié serait attiré par ce type d'entreprise « labélisée ». D'une pierre deux coups : l'entreprise attire les collaborateurs qualifiés et valorise son image au travers de la communication sur ce label.

LEXIQUE

Les Sociétés de services d'ingénierie informatique (SSII)

Les Sociétés de services informatiques travaillent aux côtés des entreprises, des administrations et des collectivités locales et territoriales. Elles les conseillent, élaborent et installent des solutions technologiques dont elles ont besoin pour gagner en performance dans leur métier. Elles conçoivent des applications informatiques métier, des solutions de management de la relation client, de partage de données dématérialisées, de e-business. Les Sociétés de Services informatiques emploient des spécialistes dans tous les secteurs d'activité, l'industrie, les services, les loisirs (de l'environnement à la téléphonie mobile, en passant par le monde des médias).

Les éditeurs de logiciel

Le métier des éditeurs, environ 3200 entreprises dont 2500 éditeurs français, consiste à concevoir, développer et commercialiser des logiciels informatiques pour les entreprises, les administrations et les collectivités locales et territoriales. Leur champ d'intervention inclut également le conseil en amont de la vente de solutions, et l'accompagnement du client après l'installation du logiciel et l'audit de l'utilisation des logiciels conçus. Les éditeurs travaillent pour tous les secteurs d'activités.

Les sociétés de conseil en technologie

Les professionnels du conseil en technologies conseillent, accompagnent et proposent des solutions innovantes aux entreprises pour la conception et le développement des produits et des équipements qu'elles fabriquent et commercialisent. Elles interviennent dans de nombreux secteurs d'activité. À titre d'exemple, elles peuvent intervenir pour la mise au point de l'informatique embarquée dans un avion ou de tout autre véhicule, pour la conception et l'architecture d'une voiture, d'un viaduc, d'un réseau voix/données, ainsi que dans le domaine des énergies renouvelables, de l'environnement (traitement de l'eau, valorisation des déchets, etc.).

Infogérance

L'infogérance est la prise en charge partielle ou totale du système d'information d'une entreprise Cliente par un Prestataire informatique. Ce terme utilisé en France correspond globalement au terme anglo-saxon d'"outsourcing" appliqué au système d'information. Le client confie la gestion de tout ou partie de son système d'information à un ou plusieurs prestataires, avec ou sans transfert des ressources du client (hommes et matériels), avec ou sans délocalisation.

La mission E-Educ

Xavier DARCOS, Ministre de l'Education Nationale, a confié à Jean MOUNET, Président de Syntec Informatique, la mission de réfléchir au développement des technologies de

l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) au sein du monde éducatif en janvier 2008.

L'association Pasc@line

Créée en 2006, elle réunit 61 établissements d'enseignement supérieur formant aux métiers des TIC et le Syntec informatique. Elle a pour objectif de promouvoir les métiers de l'informatique auprès des jeunes, et d'adapter les formations pour mieux préparer les jeunes aux évolutions des métiers et aux attentes des entreprises dans un environnement international. Elle a également pour objectif de mener des réflexions prospectives sur le secteur des Logiciels et Services.

ONISEP

Sa mission est d'informer le grand public et les professionnels, professeurs et conseillers d'orientation, sur les formations, les métiers et leurs évolutions.

Bibliographie

Ouvrages

C. ARGYRIS « Understanding organizational behaviour » (Homewood, IL, Dorsey Press 1960)

Joseph Luc BLONDEL « Former et fidéliser un nouveau collaborateur » (édition Insep consulting 2002)

P. CAPELLI « The new deal at work: Managing the market driven Workforce » (Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press 1999)

Benjamin CHAMINADE « Attirer et fidéliser les bonnes compétences » (AFNOR 2006)

Nathalie DELOBBE et autres « Comportement organisationnel volume 1 (contrats psychologiques) » (éditions DE BOECK 2005)

Victor ERNOULT « Recruter sans se tromper » (éditions organisation 2006)

Philippe LIGER « Le marketing des RH » (Dunod 2008)

Pascal PAILLE « La fidélisation des Ressources Humaines »

Serge PANCZUCK et Sébastien POINT « Enjeux et outils du marketing RH » (édition organisation - 2008)

Serge PERROT « L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés » (economica - 2001)

Frederick F REICHHELD « L'effet loyauté : réussir en fidélisant ses clients, ses salariés et ses actionnaires » (édition DUNOD, 1996)

Renée SAGE « Agir sur.. Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises » (éditions liaisons sociales, 2001)

Etienne SEGRETAIN « Le marketing des RH » (Dunod 2004)

Thèses, mémoires

Claudine BISHOP (Mémoire) « Développement et évaluation de la validité de contenu et apparente d'un outil de diagnostic du pouvoir d'attraction lié aux pratiques de recrutement externe d'une organisation » Université du Québec à Montréal (mars 2008).

Catherine GLEE et Alain ROGER IAE Lyon 3 (Mémoire) « Attraction et Fidélisation de la main d'œuvre dans les secteurs du BTP et de l'Hôtellerie Restauration : le paradoxe de la rareté »

Stéphanie TOKATLIAN « Les enjeux de la communication de recrutement dans le secteur très concurrentiel de l'audit » Master 2 RH initial, Université de Paris Dauphine, 2006

Articles

AIMAN-SMITH, BAUER et CABLE « Are you attract? Do you intend to pursue? A recruiting policy capturing study » *Journal of Business and psychology* (2001) .

Bruno ASKENAZI, « L'hôtellerie restauration à la recherche de managers » 15/10/2007

BECKER « Human capital » *University of Chicago Press* (1983).

Jérôme BLANC « Une si douce captivité... Marketing et fidélisation versus marché et concurrence »

CHAPMAN « Applicant Attraction to Organizations and Job Choice : A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes » *Journal of applied psychology* (2005).

Rodolphe COLLE Jean Luc CERDIN Jean Marie PERETTI « Communication pour le XIVème Congrès de l'AGRH »(Grenoble, 20-22/11/2003) .

Rodolphe COLLE Jean Luc CERDIN Jean Marie PERETTI « La mesure des attentes des salariés vis-à-vis de l'entreprise à la carte : vers une typologie ».

DAVENPORT « Human Capital : What It Is and Why People Invest It » *Jossey-Bass, Sa Francisco* 1999

ERHART, KAREN et ZIEGERT « Why are Individuals Attracted to Organizations? » *Journal of Management* (2005).

GAGNÉ, P., LEFEBVRE, M.. « Le futur présent. L'individu et l'organisation dans la nouvelle économie », Montréal, PubliRelais 1995.

KRISTOF « Person-organisation fit : An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications », *Personnel Psychology* (1996).

Delphine LACAZE, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ».

Delphine LACAZE « Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser ».

Louise LEMIRE, Ph. D. École nationale d'administration publique, Université du Québec « Le nouveau contrat psychologique et le développement de l'employabilité : chose promise, chose due ! » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2005, vol. 1, N° 1.

MORIN « Les déterminants de l'attraction organisationnelle » *Document de travail* (2006).

RYNES et BARBER « Applicant attraction strategies : A organisational perspective» *Academy of Management Review* (1990).

SHULTZ (1981) « Investing in people » *Berkley University of California Press*.

TURBAN (1997) « Corporate social performance and organizational attractiveness to perspective employees » *Academy of Management Journal*

WALKER (2001) « Human Capital : Beyond HR ? » *Human Resource Planning*

WEATHERLY (2003) « Human Capital the Elusive Asset » *HR Magazine*

Le Bâtiment artisanal n°575 juin 2008

Les Echos Sup. 27/05/08 « Premier emploi: les jeunes diplômés en pleine euphorie »

Les Echos – Mardi 15 mai 2007 - page 11 – « Les entreprises rivalisent d’imagination pour attirer les candidats »

Entreprises et carrières n°875 du 9 au 15/10/07

Entreprises et Carrières n°894 du 19 au 25/02/08 « Génération Y » de Benjamin CHAMINADE

Entreprises et Carrières n° 919 du 9 au 15 septembre 2008

Entreprises et Carrières n°882 du 27/11 au 3/12/07 « Priorité au recrutement local (international) »

Entreprises et Carrières n°901 du 8 au 14/04/2008 « Quand l'entreprise s'invite dans le couple »

L’Express du 31/05/07 BTP : l’insoluble pénurie de main d’œuvre

Journal des RH juin 2008 « Du Tutorat pour recruter » (de l’institut Trendence)

Le Figaro « Ces entreprises où il fait bon travailler (palmarès de l’institut great place to work) »

Le Figaro « Jeunes diplômés: Les entreprises qu'ils préfèrent »

Le Figaro Supplément Réussir du 8 septembre 2008 « Le Top 100 des entreprises qui recrutent »

Le Figaro « Les PME sur la piste des jeunes diplômés »

Liaisons sociales magazine, Journal des RH juin 2008 « Jeunes diplômés: les entreprises qu'ils préfèrent » (de l’institut Trendence)

Le Moniteur 18/01/08 « Salaires du BTP à la loupe »

Le Moniteur 05/09/08 « Emploi : des recrutements de cadres soutenus »

Le Moniteur 30/05/08 « Sondage Pro BTP/Le moniteur : les entreprises du BTP diversifient le recrutement des jeunes ingénieurs »

Observatoire BTP : Groupe Emploi Mai 2008

Prévention BTP octobre 2007 n°100

Prévention BTP janvier 2008 n°103

e-Marketing.fr « Les actualités Marketing & MD », 22/10/2008

France Inter, Emission de la "rue des entrepreneurs" du 31/05/08 sur le thème: « Recruter aujourd'hui: dur, dur! »

Google scholar : « Canadian institute of management, Managing the skills Shortage / Gérer les pénuries de main d'œuvre »

www.journaldunet.com Fidélisation des salariés : les entreprises françaises sont en retard

www.focusrh.com Fidéliser, oui... mais pas trop ! (www.strategie.gouv.fr)

www.focusrh.com La course à la fidélisation est lancée !

www.focusrh.com Attirer et fidéliser les salariés : Une SSII qui coopte à mort (www.seriacom.com)

www.journaldelemploi.com, « Attirer et fidéliser les salariés : Une priorité pour les entreprises » (11/05/2005)

www.01net.com, La pénurie d'informaticiens repointe à l'horizon

www.lerucher.com, Pénurie d'informaticiens

Enquêtes

APEC Enquête : « Les difficultés de recrutement dans le secteur de la construction »

APEC : « Les enquêtes sur la pénurie de main d'œuvre des cadres et des ingénieurs »

CREDOC UNEDIC ASSEDIC : « Besoin en main d'œuvre » (BMO) 2008

DARES : « Les tensions sur le marché du travail au 4ème trimestre 2007 »

DARES : « Mode de gestion de la main d'œuvre et difficultés de recrutement dans les métiers de l'hôtellerie restauration »

DARES « Prospective des métiers 2015 »

Hewitt European club for human resources : « 2nd European HR Barometer - trends and perspectives 2006/2007 »

IBM : « Global Human Capital Study 2005 »

Korn Ferry International : « Guerre des talents: pratiques et enjeux » 06/02/08

The McKinsey Quarterly : « Making talent a strategic priority »

MANPOWER : « Confronting the talent crunch 2008 »

Robert HALF : « Global Financial Employment Monitor 2007/2008 »

Etudes, Rapports

Rapport de J. BUCHAN et L. CALMAN pour le Conseil international des infirmières « Initiative mondiale pour la révision des soins infirmiers - La pénurie mondiale des infirmières diplômées : aperçu des questions et solutions » 2004.

Note au Conseil d'Administration de la Caisse Centrale de Mutualité Sociale Agricole « L'avant projet de la loi hôpital, patients, santé et territoires (HPST) » (septembre 2008)

DARES Premières Informations juillet 2008 n°30.2

Direction de la Recherche, des études de l'évaluation et des statistiques (DREES) – séries statistiques n°82 mai 2005 – D. SICART - document de travail « les professions de santé au 1^{er} janvier 2005 » (Ministère de l'emploi, du travail et de la cohésion sociale, Ministère des solidarités, de la santé et de la famille)

Direction de la Recherche, des études de l'évaluation et des statistiques (DREES) – séries statistiques n° 115 août/septembre 2007 – D. SICART - document de travail « les médecins, estimations au 1^{er} janvier 2007 » (Ministère du travail, des relations sociales et des solidarités, Ministère de la santé, de la jeunesse et des sports, Ministères du budget, des comptes publics et de la fonction publique)

Direction de la Recherche, des études de l'évaluation et des statistiques (DREES) – séries statistiques n° 115 août/septembre 2007 – A. VILBROD, F.DOUGUET - document de travail « le métier d'infirmière libérale, tome 1 » (Ministère de l'emploi, du travail, et de la cohésion sociale, Ministère des solidarités, de la santé, et de la famille)

Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales d'Ile de France et Agence Régionale d'Hospitalisation d'Ile de France, juin 2008, rapport « Attractivité et fidélisation des professionnels paramédicaux dans les structures sanitaires et médico-sociales – Référentiel d'aide à l'élaboration et à l'autoévaluation de la politique d'attractivité et de fidélisation des professionnels ».

Etude ENA Promotion René Cassin « La Formation professionnelle dans un secteur à pénurie de main d'œuvre : les BTP » (2001/2003).

FFB Livret « Coup de jeune au Bâtiment Juin 2001 ».

Rapport au Ministre de la santé Mission « démographie des professions de santé » tome 1.
(novembre 2002)

SENAT, Commission des affaires sociales, rapport d'information de JM JUILHARD, sénateur du Puy de Dôme, rapport n°14 2007/2008 « Vers une pénurie de médecins ? La baisse prévisible du nombre de médecins en activité : l'hypothèse d'une pénurie ».