

La rareté change de camp !

« Attirer, intégrer et fidéliser », un enjeu devenu d'autant plus stratégique que la pénurie de main d'œuvre touche aujourd'hui tous types de profils. Quels sont les moyens d'agir ? Comment et pour qui les mettre en œuvre ? Des questions qui ont été au cœur de la dernière rencontre débat du Club Management et Ressources Humaines Grand Sud-Ouest.

Selon une récente étude de la Direction de l'animation et de la recherche des études et des statistiques (Dares)*, le premier motif de difficultés de recrutement des entreprises françaises tient à la pénurie de main d'œuvre. Une pénurie qui ne se limite plus aux seuls postes d'encadrement, mais concerne désormais de nombreux profils.

Une menace pour l'économie

Attirer, intégrer et fidéliser devient dès lors une préoccupation croissante pour de nombreux dirigeants, l'absence de candidats (ou leur volatilité) constituant un frein au développement de leur entreprise, voire une menace pour leur avenir. C'est donc sur cette question d'actualité que le Club Management et Ressources Humaines Grand Sud-Ouest a choisi d'axer sa dernière rencontre débat, organisée fin novembre à l'IAE de Toulouse. Dirigeants d'entreprise, spécialistes RH, avocats, consultants... se sont, comme toujours, appuyés sur l'étude d'un cas pour échanger et préconiser des solutions : Celui d'une PME spécialisée dans le second œuvre. Bien qu'économiquement florissante, celle-ci voit son essor pénalisé du fait même de ses difficultés à recruter. Un choix qui n'était évidemment pas anodin, le bâtiment étant particulièrement touché par cette crise. En préambule des débats, René Mouysset, président de la Fédération Française du Bâtiment Midi Pyrénées, et Pierre Sarrat, son secrétaire général, en ont d'ailleurs témoigné. En dépit des nombreux efforts consentis par la profession, ils ont ainsi confirmé que le secteur continuait à souffrir d'une mauvaise image. Ils ont également souligné le décalage entre la perception à moyen et long termes des entreprises (qui les conduit, par exemple, à proposer des avantages tels que des régimes de retraite ou de prévoyance performants), et celle des salariés, plus soucieux d'obtenir des avantages immédiats (tel un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle). D'où la nécessité de bien identifier les attentes et besoins de ses salariés avant d'agir.

Moderniser son image

Afin d'augmenter l'attractivité du bâtiment, et surtout, de réussir l'intégration des nouvelles recrues, communiquer s'est donc imposé comme La priorité. Communiquer vers l'extérieur, en veillant à moderniser l'image du secteur auprès des jeunes (et de leurs parents !), mais aussi en interne, afin de redonner de la valeur aux métiers du bâtiment et de la fierté aux personnes qui les exercent. Les différentes actions menées par la Fédération Française du Bâtiment (chantiers ouverts au public lors des Coulisses du bâtiment, opération « Un jour, un jeune, une entreprise »...) en font la démonstration : ouverture et dialogue sont de puissants alliés. D'autant que le secteur dispose aujourd'hui de « solides » arguments, qu'il s'agisse de rémunération (un jeune, titulaire d'un CAP, gagne en moyenne 18 000 euros par an dans le bâtiment), de l'organisation du temps de travail (de nombreuses entreprises cessent leur activité le vendredi midi depuis le passage aux 35 heures), du nombre croissant de femmes qui s'orientent vers ses métiers (preuve de l'amélioration des conditions de travail)... De très bonnes initiatives donc, mais qui doivent être multipliées et déclinées à l'échelle même des entreprises pour avoir plus d'impact. Présenter ses réalisations, développer les rencontres avec le grand public, former des ambassadeurs de l'entreprise et de ses métiers... sont quelques-unes des propositions qui ont été faites au cours des débats. L'objectif étant, quels que soient la manière ou les moyens, de parvenir à faire changer le regard des jeunes sur les métiers manuels...

Se fédérer pour fidéliser

Et de valoriser ceux qui les ont choisis ! Car séduire ne suffit pas. Il faut ensuite que les nouveaux s'intègrent et qu'ils aient évidemment envie de rester. Il s'agit, cette fois, de faire en sorte de leur offrir un environnement motivant en partant, là encore, des attentes des employés. En valorisant, par exemple, le travail de chacun au sein de l'équipe et auprès de leurs proches (en suscitant des moments d'échanges entre salariés, au travers d'un album de portraits photos, de journées portes

ouvertes...), en les informant sur la possibilité d'évoluer professionnellement (via la VAE notamment), en leur proposant de véritables perspectives de carrière... La communication interne peut alors s'avérer précieuse, surtout si elle est adaptée aux spécificités du secteur, plus portée par exemple sur l'oralité que l'écrit. La mise en place de services répondant aux désirs actuels de conjuguer vie professionnelle et vie privée peut également être un formidable levier de fidélisation (création de crèches, chèques vacances, soutien pour remplir les formalités administratives de plus en plus lourdes...). Dans les faits, rares sont néanmoins les entreprises qui ont recours à ces outils, leur taille (souvent de petites structures), leur isolement (éclatement géographique), le manque de temps et de moyens des dirigeants apparaissant comme autant d'obstacles à leur utilisation. Des expériences montrent pourtant que ces solutions peuvent être appliquées dès lors que les entreprises se fédèrent. La mutualisation des services dans les toutes petites entreprises et la création de CE inter-entreprises pour les PME permettent, par exemple, de réduire les coûts induits. La mobilité entre entreprises peut également être un moyen de répondre à l'envie d'évoluer de certains salariés. Une « révolution culturelle » qui nécessitera certainement un accompagnement de la part des organisations professionnelles.

Si cette matinée débat a donc permis d'identifier quelques clefs, elle a surtout pointé l'importance de l'enjeu. « C'est la capacité des employeurs, notamment des PME, à dégager des marges de manœuvre pour attirer et fidéliser les actifs qui facilitera ou au contraire rendra plus difficile les recrutements », vient de rappeler le dernier rapport du Centre d'analyse stratégique et de la Dares**. Les entreprises ont aujourd'hui les moyens de lutter... à la condition que l'ensemble des acteurs des secteurs concernés se mobilise.

* Enquête « Offre d'emploi et recrutement », Dares, novembre 2006

** Etude « Les Métiers en 2015 » CAS et Dares, janvier 2007