



**« 11^{ème} déjeuner du Club des DRH des entreprises
signataires de la charte entreprise-territoire »
de Plaine Commune Promotion
du mardi 11 septembre 2007**

Lieu : Plaine Commune, Saint-Denis

Ordre du jour : « Faire face aux difficultés de recrutement : quelles pratiques
d'entreprises ? Quels outils locaux ? »

Animateur : Edouard de PENGUILLY, PDG de DCF

Participants :

Edouard de PENGUILLY, DCF
Marie-Lyne VANDENBUSSCHE, EIFFAGE Construction IDF
Sabrina ADJINACOU, EIFFAGE Construction IDF
Rémy HEUZEL, SDCSD
Benoit CLAIRE, ANPE St-Denis
Jérôme BURTHÉRET, GENERALI
Isabelle EMERIAU, CIEC
Alix MEYER, ANPE St-Denis
Mahieddine OUFERHAT, EPIE Formation
Ghislaine BRIGNONE, ADEF RESIDENCES
Magali MOUTAFIAN, G4S
Mohand HEBBACHE, REALISE / EMPLOI 93
Jean-Georges GUIBAL, ALSTOM Power Service
Emmanuel BOULINEAU, LA PLATE FORME DU BÂTIMENT
Mijanou BOURGAIN, DHL Express
Sylvie NOEL, DHL Express
Lina VILLAUME, CCN
Jean-Jacques JAMMES, CGA
Philippe PION, Plaine Commune
Sellma FATOUHI, Plaine Commune
Luc PROBERT, Plaine Commune
Thierry COLLETTE, Plaine Commune
Richard GENDRON, Plaine Commune

1. Introduction

→ Edouard de PENGUILLY

Le recrutement est une décision qui engage l'entreprise sur la durée ; c'est donc un enjeu essentiel, dans un contexte où il est de plus en plus difficile de satisfaire les besoins de l'entreprise. Plusieurs intervenants ont été sollicités pour apporter un témoignage sur le sujet : M-L. VANDENBUSSCHE (EIFFAGE CONSTRUCTION IDF), J-J. JAMMES (CGA), E. BOULINEAU (LA PLATE FORME DU BÂTIMENT) et I. EMERIAU (CIEC).

M. de Penguilly en profite pour accueillir Sylvie NOEL (DH Express), responsable RH pour la partie services et télévente, et Lina VILLAUME, directrice des ressources humaines du Centre Cardiologique du Nord (CCN), qui signera de son côté la Charte Entreprise-Territoire le 4 octobre prochain.

2. L'expérience des initiatives junior d'EIFFAGE CONSTRUCTION en Île-de-France

→ Témoignage de Marie-Lyne VANDENBUSCHE (EIFFAGE CONSTRUCTION IDF)

Le Groupe Eiffage est le n°3 des majors du bâtiment en France et regroupe 14 000 personnes dont 2000 en Île-de-France répartis en 1200 compagnons et 800 ETAM-cadres. Son activité, le bâtiment, est cyclique par nature. La crise du début des années 1990 a occasionné le départ de 100 000 professionnels du BTP qui ne sont jamais revenus dans le secteur.

Par ailleurs il existe encore un déficit d'image pour le secteur du BTP. L'objectif d'EIFFAGE est de rajeunir son effectif pour rendre la part des moins de 30 ans dans les compagnons (aujourd'hui 15%) équivalente à celle des plus de 50 ans (aujourd'hui presque 40%). Aujourd'hui, 17% des compagnons ont plus de 57 ans et doivent partir à la retraite avant 2010. Les enjeux du recrutement sont donc très importants pour le groupe.

Dans les années 1990, EIFFAGE a été précurseur dans l'insertion de compagnons avec une politique « junior » affirmée reposant sur trois piliers et un portage fort de la direction de l'entreprise : parrainage de jeunes de 16 à 25 ans, formation qualifiante et rémunérée, tutorat.

Cette année, trois opérations importantes ont été menées dans ce cadre :

- L'une avec le CFA du Bâtiment de Saint-Denis pour le recrutement d'une vingtaine d'apprentis ouvriers pour l'ensemble de l'Île-de-France pour la préparation du CAP Coffreur sur un an. 14 jeunes sont ainsi entrés en formation sur 150 candidats. La population de candidats a été présélectionnée en lien avec l'ANPE par la méthode du recrutement par habileté, avec la participation de l'ensemble du personnel des entités parisiennes du groupe.

- Une formation qualifiante d'ouvrier pour 15 jeunes à l'AFPA de Lardy (91) via une Remise à Niveau de 6 mois avec 270 heures de formation avec un module de formation complètement adapté au métier et élaboré par l'entreprise.

- Une formation de conducteur de chantier à Marne la Vallée en Licence professionnelle en alternance, en partenariat avec BOUYGUES et VINCI. Le groupe a prévu d'accueillir 7 jeunes, mais sur les 9 présélectionnés seuls 3 ont confirmé leur choix (les jeunes diplômés mettent en concurrence la Licence professionnelle avec une Ecole d'Ingénieur, une formation d'école d'ingénieur semble en particulier poser problème car elle accapare les effectifs de jeunes).

Malgré toutes ces initiatives, EIFFAGE CONSTRUCTION IDF connaît de grosses difficultés de recrutement. Mme VANDENBUSSCHE précise l'accent mis sur le tutorat dans le cadre du projet « junior » du groupe. Le groupe a réfléchi à la cooptation mais a souhaité éviter le principe d'une prime financière aux cooptant, qui n'est pas dans la culture de l'entreprise et de sa direction.

M. CLAIRE (ANPE de Saint-Denis) précise que l'intérêt de la sélection par la méthode des habiletés est qu'il y a un phénomène d'auto sélection des candidats à chaque étape. L'intérêt est d'informer le plus possible les candidats sur le métier pour favoriser cette auto sélection.

Mme VILLAUME (CCN) demande si l'entreprise a cherché à recruter via les chargés de relation entreprise des missions locales. Mme VANDENBUSSCHE précise que le rendu est différent selon la mission locale à laquelle on s'adresse. Le fait d'attirer des jeunes par ce biais ou un autre reste très difficile : certains jeunes quittent l'entreprise au bout d'un an alors que tout se passe bien du point de vue d'EIFFAGE, sans qu'on ne puisse trouver une explication.

M. GENDRON (Plaine Commune) explique que pour la Maison de l'Emploi du territoire de Plaine Commune et ses partenaires les chantiers du territoire sont un axe prioritaire, à travers notamment les clauses d'insertion dans le BTP. Celles-ci ont permis le recrutement local en 2007 d'une quarantaine de personnes dans le cadre de parcours d'insertion. Un dispositif d'accompagnement des personnes en insertion a été financé par la Maison de l'Emploi pour que la personne recrutée et son tuteur soient périodiquement visités par une personne ressource. Pourtant il est encore nécessaire de faire connaître les métiers du BTP aux conseillers professionnels des structures emploi. Et il est nécessaire de préparer, en particulier pour les jeunes, à l'exercice du métier, par le biais de plate-forme pré qualifiante de quelques mois.

Pour M. de PENGUILLY (DCF), le métier du BTP a fortement évolué et est devenu très technique, alors qu'il est resté connoté péjorativement dans les mentalités. C'est cette nouvelle réalité d'un métier très souvent de pointe qu'il faut faire connaître.

3. L'expérience de CGA des « Rencontres Improbables »

→ Témoignage croisé de Jean-Jacques JAMMES (CGA) et de Thierry COLLETTE (Plaine Commune)

M. COLLETTE (Plaine Commune) présente brièvement le concept de « Rencontres Improbables » initié par l'AFIJ. Cette opération part du constat, qu'à qualification égale, les jeunes diplômés issus des zones urbaines sensibles ont plus de difficultés que d'autres à être recrutés.

L'objectif des « Rencontres Improbables » est de favoriser des rencontres directes entre jeunes diplômés et responsables de recrutement d'entreprises. Concrètement, des créneaux d'entretiens sont aménagés sur une demi-journée entre des jeunes présélectionnés sur la base d'offres transmises par les entreprises. Les entreprises ne savent donc pas qui elles rencontreront mais ont l'assurance que le profil des jeunes convient. En juin 2007, la 2^{ème} édition de l'opération sur le territoire a mobilisé 10 entreprises et 120 jeunes diplômés. Une 3^{ème} édition est programmée le 3 octobre à Saint-Denis.

M. JAMMES (CGA) témoigne de son expérience. CGA, filiale d'affacturage de la Société Générale, recrute essentiellement des profils de Bac +3 à Bac +5. La particularité de l'entreprise est d'être l'un des acteurs les plus innovants dans son secteur. Cette caractéristique s'applique également à sa politique de recrutement : CGA essaye de diversifier le plus possible ses recrutements afin d'éviter les phénomènes de « clonage » : l'entreprise peut ainsi recruter un jeune débutant de 23 ans ou une personne de 53 ans licenciée économique.

Selon M. JAMMES, le terme « improbable » est adapté dans le sens que les jeunes rencontrés n'auraient sinon jamais eu l'occasion de franchir le barrage de la sélection sur CV. M. JAMMES a rencontré en novembre 2006 par ce biais en entretien une personne de 36 ans niveau DESCF ayant seulement 6 mois d'expérience de travail depuis l'obtention de son Bac (en 1988). C'est dans ce cas la volonté de la candidate et sa capacité à exprimer une réelle motivation qui a fait la différence. Il est malgré tout nécessaire dans ce type de situation de s'armer d'une forte capacité de conviction pour argumenter en interne auprès des responsables opérationnels pour leur faire prendre conscience de l'intérêt de recevoir la personne. En l'occurrence CGA a proposé à cette personne un CDD pour la tester qui s'est transformé en CDI à l'été 2007.

M. JAMMES insiste sur sa vision du rôle de force de proposition du recruteur RH. A son avis, un DRH doit savoir prendre des risques en matière de recrutement, et aussi accepter l'échec. Une trop grande

homogénéité de profils est en effet une perte de richesse pour l'entreprise. L'intérêt d'une manifestation de ce type est selon lui d'avoir des personnes en face qui soient moteurs de leur recherche d'emploi.

Mohand HEBBACHE (REALISE – EMPLOI 93) insiste sur l'intérêt du contact direct dans le processus de recrutement. L'expérience de CGA lui semble aller tout à fait dans ce sens.

4. L'expérience de LA PLATE-FORME DU BÂTIMENT sur le recrutement par cooptation

→ Témoignage d'Emmanuel BOULINEAU (LA PLATE-FORME DU BÂTIMENT)

Emmanuel BOULINEAU présente le bilan du recrutement par cooptation avec intérêt qu'a mis en place l'entreprise pour ses magasins.

LA PLATE FORME DU BÂTIMENT recrute via son réseau de magasins environ 400 personnes par an. Elle doit donc garantir un flux important et de qualité dans les recrutements.

Pour cela, la filière de la cooptation est le principal vecteur de recrutement de l'entreprise, pour tous ses métiers (manutentionnaire-cariste, hôtesse de caisse, responsable contentieux...). C'est un dispositif particulièrement efficace et intéressant en terme de rapport notoriété / coût. Il permet également une rapidité dans le recrutement. C'est pourquoi l'entreprise souhaite conserver cet outil comme principal biais de recrutement sur la durée.

Le turnover à terme des personnes recrutées par ce biais est deux fois plus faible que la moyenne. Le taux d'échec à deux mois est limité de 5 à 10%.

Le dispositif est encadré de la manière suivante :

- > Le recrutement n'est pas possible dans les mêmes magasins afin d'éviter l'apparition d'effets « claniques ».
- > La prime de cooptation (de l'ordre de 300 €) n'est versée au cooptant qu'à la concrétisation de la période d'essai de la personne embauchée.
- > On ne coopte pas pour sa propre équipe.
- > La prime de cooptation ne concerne pas les cadres dirigeants

M. BOULINEAU ne relève aucun écueil majeur à cet outil, si ce n'est la nécessité de contenir les effets de réseaux claniques (ce qui est facile à gérer quand il existe de nombreux établissements comme en Île-de-France).

La prime de cooptation est versée très rapidement (au bout de deux mois) ce qui contribue à l'efficacité du dispositif.

→ Un débat s'engage à partir du témoignage de M. BOULINEAU sur la pertinence de recourir à une incitation financière en fonction des différences de situation et de culture d'entreprise.

M. BOULINEAU précise à cette occasion que le principe d'une incitation financière, versée rapidement, est très bien adapté à une typologie d'employés souvent concernés par des rémunérations assez modestes, et jeunes, ce qui est le cas dans l'entreprise.

Ce mode de recrutement est ancien (9 ans) et fait partie de la culture de LA PLATE-FORME DU BÂTIMENT. En revanche d'autres sociétés du groupe SAINT-GOBAIN qui s'y sont mises plus tardivement en versant une prime moins élevée et plus tardive recueillent pour l'instant des résultats plus mitigés.

Mme NOEL (DHL Express) témoigne de l'expérience de cooptation en contrepartie de chèques cadeaux via une association humanitaire liée à l'entreprise.

5. L'expérience de la CIEC sur son dispositif de tutorat

→ Témoignage d'Isabelle EMERIAU (CIEC)

La CIEC recrute des jeunes diplômés de niveau Bac professionnel pour des métiers d'exploitation chauffage et de technicien chauffagiste ou monteur tuyauteur soudeur. En 2006, le gain de nouveaux marchés a conduit l'entreprise pour la première fois à gérer un gros recrutement pendant la période estivale tout en ayant à gérer la concurrence déloyale d'un nouveau concurrent proposant 300 € à 4000 € en plus par mois, ce qui a conduit au départ de plus de 7 anciens.

Face à cela la Direction Générale a lancé la « démarche emploi ». Son objectif est de développer le tutorat jeune / ancien, en dehors et au-delà du cadre imposé par l'alternance. En effet la CIEC est une entreprise ancienne, avec une tradition de compagnonnage et de cooptation (qui s'appelle dans l'entreprise « parrainage »). L'idée est d'embaucher des jeunes détenteurs d'un CAP ou BEP sans expérience professionnelle en CDI, au SMIC (en utilisant le cas échéant la période d'essai légale si le recrutement ne s'avère pas être un succès), en organisant un suivi par un tuteur volontaire formé dans l'entreprise. Le parcours dans l'entreprise qui est modulaire va de 6 mois à 2 ans selon le profil du jeune. Cela concerne un nombre limité de jeunes.

Ce dispositif permet également de donner sa chance à une personne qui face à un entretien de recrutement traditionnel n'aurait pas été retenue. Aujourd'hui 3 techniciens sont dans ce cas sur une population de 180 (dont un repéré aux Rencontres pour l'Emploi) et sont dans l'entreprise depuis plus d'un an. Les jeunes et leurs tuteurs sont suivis régulièrement. Au vu des résultats encourageants l'entreprise envisage une montée en charge du dispositif.

6. Tour de table

E. de PENGUILLY remercie les intervenants et souligne que la diversité des exemples illustre la capacité d'innovation des entreprises. Il remarque que ces modes de recrutement innovants permettent de donner leur chance à des personnes qui ne seraient pas forcément rentrées dans les entreprises par des chemins plus « classiques ».

Il engage un tour de table des différents participants sur leurs pratiques et difficultés de recrutement : Mme MOUTAFIAN (G4S), Mme BRIGNONE (ADEF RESIDENCES) et M. GUIBAL (ALSTOM Power Service). Par rapport aux témoignages précédents : G4S recrute par l'ANPE, les annonces, l'intérim mais aussi la cooptation et doit faire face à un manque de candidatures spontanées. L'ADEF a essayé la cooptation pour faire face à ses difficultés importantes de recrutement de personnel soignant mais cette voie n'a rien donné. ALSTOM Power Service a plus d'une centaine de postes à proposer, l'enjeu étant de mobiliser les réseaux locaux pour recruter davantage en proximité.

Compte-tenu des impératifs horaires et de l'importance du témoignage qui devait être apporté par l'ANPE, E. de PENGUILLY propose aux participants de consacrer la prochaine séance du Club à des témoignages de collaboration entre ANPE et entreprises.

* *
*

Prochain déjeuner du Club des DRH :

Mardi 13 novembre 2007 à 11h45

Dans les locaux du Groupe AFNOR à Saint-Denis

Thème : Entreprises et ANPE : quelles collaborations possibles ?