

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Quelles stratégies faut-il mettre en place pour attirer et embaucher de nouveaux candidats vers des métiers en pénurie ? Cas Adecco

Auteur : Laurence Thoumsin
Promoteur(s) : Bernard Nyssen
Lecteur(s) : Marc Zune
Maître de stage : Julie Lefebure
Année académique 2018-2019
Master 120 en gestion des ressources humaines

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier les personnes qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible. En effet, cet ouvrage est le fruit d'un dur travail ayant nécessité le soutien et l'aide de celles-ci.

Premièrement, je tenais à remercier Monsieur Bernard Nyssen, professeur à l'Université Catholique de Louvain, pour ses précieux conseils et son encadrement en sa qualité de promoteur.

Ensuite, j'aimerais remercier l'agence Adecco Nivelles, pour leur soutien et leurs conseils durant mon stage et également durant la réalisation de mon mémoire. J'adresse donc un merci particulier au personnel travaillant chez Adecco, qui a participé à cette étude, qui s'est porté volontaire et m'a accordé son temps.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement ma famille, mes amis, mes proches, ainsi que toutes les personnes qui m'ont apporté leur soutien durant la réalisation de ce travail. Je suis reconnaissante de tous les conseils que j'ai reçus et de toute l'aide qui m'a été donnée pour mener à bien la relecture de ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	7
Partie 1	10
1.Situation actuelle	10
1.1 Point sur l'état démographique.....	10
1.2 Point sur le marché de l'emploi.....	11
1.2.1 Le marché de l'emploi en général.....	12
1.3 Les métiers en pénurie	14
1.3.2 La pénurie dans les secteurs des poids lourds et des profils techniques	16
1.4 La génération Y	18
2.Les difficultés actuelles dans le recrutement	20
2.1 Les causes indépendantes de l'entreprise.....	23
2.2 Les causes liées à l'offre de travail.....	24
2.2.1 La mauvaise image de certains métiers et secteurs d'activités.....	24
2.3 Les raisons liées aux offres d'emplois.....	26
2.4 Les causes inhérentes à la demande d'emploi.....	27
3. Le concept de capital humain.....	28
3.1 Définition	28
3.2 Le rôle de l'apprentissage et de la formation dans la constitution du capital humain	29
3.3 Mise en valeur du capital humain.....	30
4. Les pratiques d'attraction RH	30
4.1 Définition	31
4.1.1 L'aptitude à attirer le candidat.....	31
4.1.2 L'aptitude à retenir le salarié.....	31
4.2 Pratiques d'attraction et de rétention	32

4.2.1 La rémunération	32
4.2.2 Promotion de l'environnement de travail	32
4.2.3 Dotation	33
4.2.4 La formation.....	33
4.2.5 La gestion de carrière	34
4.3 Le marketing des ressources humaines	34
4.3.1 L'image de l'employeur	35
4.3.2 Les outils de recrutement.....	36
4.3.3 La gestion des talents.....	37
5.Méthodes pour recruter	37
5.1. Cabinet de recrutement.....	38
5.1.1 Présentation générale des cabinets de recrutement	38
5.1.2 Les moyens de recrutement utilisés en Belgique	39
5.2 Internet : un moyen efficace contre la pénurie des candidats ?	40
5.2.1 Le recrutement et les réseaux sociaux	40
5.2.2 Internet et le recrutement.....	42
6. Conclusion.....	43
Partie 2	45
2.1.Présentation du groupe Adecco	45
2.1.1 Historique d'Adecco	45
2.1.2 L'agence Adecco de Nivelles	45
2.2 La démarche méthodologique	46
2.1. Choix de la méthode de récolte des données.....	46
2.2. Le profil des personnes interrogées	47
2.3. Traitement des données	48
2.4. Limites de recherche	49
2.5 Hypothèses.....	49

3. Résultats.....	51
3.1 Discussion et analyses	55
3.2 Comparaison avec les hypothèses	59
Partie 3.....	62
1. Recommandations	62
Conclusion	69
Bibliographie.....	71
Annexes	78
Annexe 1 : Principaux indicateur du marché de l’emploi selon l’âge et le sexe.	78
Annexe 2 : tableau regroupant les métiers en pénurie et les métiers critiques	80
Résumé	81
Les mots-clefs	82

Introduction

Notre société est soumise à une multitude de changements auxquels les organisations et entreprises doivent faire face. Ceux-ci ont un caractère ininterrompu et affectent aussi bien les structures professionnelles que les individus eux-mêmes¹. Dans le domaine des ressources humaines, pour s'adapter aux conditions de ce constat, les entreprises doivent continuellement innover dans leur manière de recruter. Barrette, et al. (2002)² définissent le recrutement comme étant une « étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise ».

Les changements sont à l'origine d'un dysfonctionnement au niveau du marché du travail, en particulier pour des secteurs qui connaissent la pénurie comme les conducteurs de poids lourds et les métiers techniques : le nombre de départs à la retraite étant croissant, cela engendre des conséquences négatives pour les entreprises³. En parallèle, l'image véhiculée par certains de ces métiers et secteurs d'activité n'est pas valorisante, ce manque d'attractivité peut engendrer diverses difficultés dans le domaine du recrutement⁴. Par ailleurs, cette pénurie de main-d'œuvre est accentuée par les changements de mentalité ainsi que par les conditions de travail difficiles.⁵

La pénurie peut se définir comme étant un manque de quelque chose qui est nécessaire, une insuffisance⁶. On peut qualifier une situation de pénurie de main-d'œuvre lorsqu'on constate « *la présence de postes vacants qui perdurent et qui imposent à l'entreprise des pertes de production, en dépit du fait que la rémunération offerte et les autres conditions de travail correspondent à celles du marché* »⁷. De plus, il est important de distinguer une pénurie de main-d'œuvre et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cette dernière se définit comme étant une situation où les compétences et l'expérience du

¹ Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, K., Johnson, A., (2018), 'Conduite du changement : concepts clés', Stratégies d'entreprise, Dunod,

² Barrette, J., Carrière, J., O. Fankhauser et S. Barrette (2002), « Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération », Gestion, vol. 27, No. 2, pp. 54-66

³ Bomnier, A., Magnac, Th., Roger, M., (2003), « Le marché du travail à l'approche de la retraite entre 1982 et 1999 : évolutions et évaluations », Revue Française d'Économie, vol. 18, n° 1, pp. 23-82.

⁴ Bosse, N., Guégnard C., (2007), « Les représentations des métiers par les jeunes : entre résistances et avancées », in Travail, genre et sociétés, (N° 18), 27-46

⁵ Sage, R., Agir sur... Les difficultés de recrutement et l'attractivité des entreprises, éd. liaisons sociales

⁶ Pénurie, (2017). Dictionnaire Larousse, Larousse.fr

⁷ Jodoin, M., (2012), Qu'est ce qu'une pénurie de main d'œuvres, Iris, Novembre 2012

travailleur ne correspondent pas aux habiletés nécessaires requises pour une certaine fonction⁸. Ainsi, il ne s'agit plus seulement d'une insuffisance dans le vivier de l'emploi mais d'une pénurie ciblée sur certaines formations et compétences professionnelles. Il y a alors une inadaptation de l'offre et de la demande avec un déficit de personnes formées.

Les changements de perception des métiers par les individus, la difficulté d'adaptation des entreprises face à ces défis majeurs dans le recrutement et la pénurie de candidats dans certains métiers nous ont permis, dans un premier temps, de nous poser différentes questions : Quels secteurs sont les plus touchés ? Pourquoi dans ceux-ci le recrutement présente-t-il des difficultés ? Quels moyens sont utilisés par les entreprises pour attirer et embaucher les candidats ? Quelles sont les stratégies RH les plus utilisées ? Qu'en est-il du marketing RH ? Comment gérer la pénurie ?

Le présent travail de recherche ambitionne d'apporter des éléments de réponse à ces questions. Toutefois, l'étendue et la complexité du sujet nous ont amené à restreindre le cadre de travail et définir notre question de recherche comme suit : Quelles pratiques RH faut-il mettre en place pour attirer et embaucher des candidats vers des métiers en pénurie ?

Au-delà d'une approche générale des métiers qui doivent faire face à une pénurie de recrutement, nous prendrons un appui concret sur le cas de la société Adecco, dont l'expérience en matière de recrutement nous permettra de confronter la théorie à la pratique. Pour cela, nous nous pencherons plus particulièrement sur les secteurs des poids lourds et des profils techniques pour lesquels, comme nous le verrons plus tard, la situation de pénurie et la gestion des ressources humaines correspond pleinement à la problématique que nous avons définie.

Au niveau méthodologique, nous avons, dans un premier temps, opéré un travail de conceptualisation à partir d'une revue de la littérature scientifique. Ceci afin d'établir une approche théorique de la problématique et de nous permettre par la suite de la comparer au mieux à la pratique : nous avons choisi d'axer notre travail autour de la relation entre les différentes théories abordant cette question de recherche. Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur l'image des entreprises. Ce concept est un préambule pour comprendre les causes des difficultés, ainsi qu'envisager les moyens utilisés ou à mettre en œuvre pour y remédier. De nombreuses études ont été effectuées en ce sens, à savoir les travaux de Jean-

⁸ Ibidem

Marc Le Gall (2018), *La gestion des ressources humaines*⁹, ou ceux de Paillé (2004), *La fidélisation des ressources humaines*¹⁰. Il s'agit d'essayer de comprendre la situation actuelle face aux difficultés de recrutement. La première partie de ce mémoire amènera une présentation ainsi qu'une analyse de la situation actuelle en matière de ressources humaines, en particulier l'étude de la démographie, du marché de l'emploi et des employés potentiels, de manière à mettre en évidence les problématiques des métiers en pénurie. Par la suite, nous tenterons de définir les concepts d'image des secteurs professionnels, de capital humain, ainsi que celui de marketing des ressources humaines. Enfin, nous aborderons les outils et les pratiques utilisées pour attirer les candidats.

La partie empirique de notre travail sera basée sur l'observation du cas Adecco effectuée lors du stage. Tout d'abord, nous proposerons une présentation générale de l'agence d'Adecco. Ensuite, la méthodologie de notre étude sera détaillée avec une présentation de la technique retenue et de la procédure qui guidera cette recherche. Nous avons effectué des entretiens téléphoniques semi directifs auprès du personnel travaillant pour l'agence Adecco, et ce dans le but d'enrichir notre analyse par l'apport de l'expérience du personnel RH confrontés à la problématique définie. Finalement, dans la partie discussions, les différents résultats obtenus seront présentés avant d'être analysés.

Ce mémoire visera à proposer quelques recommandations ainsi qu'à présenter des pistes qui pourraient faire l'objet d'autres sujets de recherche en lien avec celui-ci.

⁹ Le Gall, J.-M., (2018), *La gestion des ressources humaines*, Ed. Puf, Coll. Que sais-je, 128 p.

¹⁰ Paillé, P., (2004), *La fidélisation des ressources humaines*, 2^{ème} éd., Economica, Coll. Connaissance de la gestion, 166 p.

Partie 1

1.Situation actuelle

Pour analyser la situation actuelle du marché de l'emploi, nous allons tout d'abord étudier l'impact démographique engendré par le départ à la pension de la génération issue du baby-boom, sans que le vivier de candidats de la génération suivante suffise à pourvoir les postes vacants

1.1 Point sur l'état démographique

Aujourd'hui, en Europe, la génération issue du baby-boom, c'est-à-dire l'ensemble des personnes nées entre 1946 et 1964¹¹, sont en train de quitter le monde du travail car elles atteignent progressivement l'âge de la retraite. Durant le baby-boom, en Belgique, le nombre de naissances a explosé, avec un total passant de 100.000 après la seconde guerre mondiale à près de 160.000 en 1963¹². Or, les générations suivantes ont régressé numériquement : le nombre de naissances par année n'est plus que de 124.415 à l'heure actuelle¹³ en Belgique. La croissance de la population active est actuellement ralentie, voire en repli. Ainsi, les responsables économiques s'interrogent sur la capacité à trouver une main-d'œuvre suffisante pour le fonctionnement de l'économie : une pénurie de main d'œuvre est un frein à l'augmentation de la production et donc un facteur de baisse de la croissance économique.

Néanmoins, bien que la population active tende à diminuer, en Belgique, selon le conseil supérieur de l'emploi, le taux d'emploi, c'est-à-dire la part des travailleurs de la population âgés de 20 à 64 ans, reste assez stable. Celui-ci était de 64,8% en 2016 (72,0% en Flandre, 62,6% en Wallonie et 59,8% en Région de Bruxelles-Capitale) et de 63% en 2018. Un taux d'emploi de 73,2 % en 2020 selon les objectifs européens est encore loin d'être atteint.¹⁴ Le manque d'intégration professionnelle de certaines catégories de personnes pourrait expliquer qu'on n'atteigne pas encore l'objectif fixé, malgré une progression nette par rapport aux années 90¹⁵.

¹¹ Sirinelli, J.(2015). 'Génération sans pareille: Les baby-boomers de 1945 à nos jours', Paris: Tallandier. doi:10.3917/talla.sirin.2015.01.

¹² Selon les données émanant de Statbel, office belge de statistique : <https://statbel.fgov.be/fr>

¹³ <http://sante.wallonie.be/sites/default/files/Fécondité.pdf>

¹⁴ <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=47318> , consulté le 15 mars 2019.

¹⁵ *Ibid.*

Trois catégories de personnes sont sujettes au manque d'intégration professionnelle :

Premièrement, d'après Smets (2010)¹⁶, parmi les jeunes de 15 à 24 ans, 11% ont quitté l'école prématurément, ce qui les rend moins aptes à trouver un emploi pour lequel il faut être qualifié.

Deuxièmement, dans la tranche des 55 à 64 ans, seuls 45,2% exercent un métier. Cette catégorie est confrontée à l'actualisation des connaissances en matière de nouvelles technologies et à la nécessité de transmettre les compétences aux plus jeunes.

Enfin, pour les étrangers non européens, 39% ne peuvent pas intégrer le marché du travail, et ceci pour diverses raisons comme la discrimination, le manque de formation, ou encore les lacunes linguistiques faisant obstacle à l'insertion.

Par contre, la tranche des 25 à 54 ans atteint la moyenne européenne d'intégration professionnelle, et ne fait donc pas partie des catégories de personnes sujettes au manque d'intégration professionnelle.

Force est de constater qu'il existe un « manque de mobilité à la fois sectorielle et géographique »¹⁷. Les personnes qualifiées étant d'avantage mobiles, alors que les personnes en sous-qualification ayant un salaire plus faible n'ont pas un accès aisé à la mobilité.

Cependant, ces éléments démographiques globaux ne suffisent pas à eux seuls pour expliquer la pénurie actuelle de main d'œuvre dans les domaines considérés.

1.2 Point sur le marché de l'emploi

Si l'étude démographique sur la génération du baby-boom nous a apporté certains éléments d'explication sur le déficit actuel de main d'œuvre, force est de constater que le marché du travail connaît aussi des mutations constantes et se trouve confronté à de grands défis.

En étudiant plus précisément le marché de l'emploi, nous allons à présent observer les taux de chômage et les taux d'emplois vacants en Belgique. Cette approche doit nous permettre de comprendre les causes de la diminution du taux de chômage en dépit de la stagnation du taux d'emploi.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

Nous nous pencherons plus particulièrement sur les deux secteurs qui font l'objet de notre étude et qui présentent de grandes difficultés de recrutement : le secteur des poids lourds d'une part et le secteur technique d'autre part.

1.2.1 Le marché de l'emploi en général

Le marché de l'emploi est défini comme la totalité de l'offre et la demande d'emploi au sein d'un pays donné¹⁸. Par conséquent, pour étudier la dynamique du marché du travail, il faut estimer l'offre et la demande de travail à chaque période de temps, les comparer et en déduire le taux de chômage ou le taux d'emplois vacants.¹⁹

Le marché de l'emploi en Belgique est en perpétuelle évolution, et fait l'objet de contrôle tant au niveau fédéral que régional²⁰. Ainsi, les pouvoirs publics considèrent avec vigilance le marché du travail. La politique consiste en effet à promouvoir la création de nombreux emplois de qualité. Elle s'applique à toutes les tranches d'âge et tous les groupes sociaux : les jeunes, les plus âgés, les employeurs et les demandeurs d'emploi. Cependant, malgré cette volonté politique, le constat laisse entrevoir des difficultés. Comment expliquer ainsi que le taux de chômage diminue alors que le taux d'emploi stagne ?

D'après une enquête de Statbel²¹ portant sur l'année 2017 :

- 58,5% des 20 à 64 ans exercent un métier ;
- 22,7% des 15 à 24 ans exercent un métier ;
- 80% des 25 à 49 ans exercent un métier.

En 2017, la Belgique comptait 7,1% de chômeurs²². Selon Zajdela (2009)²³, dans un contexte où la population vieillit, il s'agit d'inciter les personnes au chômage à devenir actives. En Belgique, le nombre de demandeurs d'emploi pour l'ensemble du pays est assez élevé : les données de mai 2017 montrent que 45% des chômeurs le sont depuis moins d'un an, que 56% d'entre eux sont âgés de 25 à 49 ans et que 74% de ceux-ci sont diplômés de l'enseignement secondaire ou supérieur. En regard, en Belgique, au premier trimestre de

¹⁸Le marché de l'emploi, <http://www.vivreenbelgique.be/4-emploi/le-marche-de-l-emploi> [consulté le 15 juin 2018]

¹⁹ Sonnet, A. (1982). « La dynamique du marché du travail de 1970 à 2020 en Belgique selon une approche en stocks et flux ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 950-951,(5), 1-46. doi:10.3917/cris.950.0001.

²⁰ *Ibid.*

²¹ Enquête sur les forces du travail effectuée en 2017, Emploi & formation, Publication du 19 avril 2018

²² Dans l'annexe numéro 1 se trouve un tableau détaillé, analysant les différences en fonction du genre, de la région, et encore d'autres facteurs. Cela permet de comparer le taux de chômage sous différentes formes.

²³ Zajdela H., (2009), « Comment et pourquoi activer les inactifs ? », *Travail et emploi*, n°118, pp. 69-76

2018, le taux d'emplois vacants atteignait les 3,5%²⁴, soit le deuxième le plus élevé de la zone Euro²⁵.

Qui plus est, les entreprises signalent de plus en plus une insuffisance de main-d'œuvre qualifiée par rapport à leurs besoins²⁶. En effet, le marché du travail est également confronté à des modifications dans le domaine des compétences exigées. Les évolutions économiques, technologiques et écologiques, tant au niveau national qu'européen et mondial, ont entraîné une complexité croissante des processus de recrutement au sein des entreprises et organisations. Les modifications de l'environnement du travail génèrent à leur tour de nouveaux besoins en matière de compétences sur le marché de l'emploi²⁷.

Outre le travail à temps plein, celui à temps partiel occupe en Belgique 1.156.000 salariés²⁸, hommes et femmes confondus.

Selon l'OCDE²⁹, en 2017, le taux de chômage en Belgique tend à diminuer et l'on constate que le taux d'emploi a augmenté chez les femmes ainsi que dans la tranche des 55 à 64 ans. L'OCDE met également en évidence les forces et faiblesses du marché du travail en Belgique. Ainsi, en ce qui concerne le pourcentage de bas revenus et celui du mal-être au travail, la Belgique est assez bien positionnée, avoisinant la moyenne européenne, ce du fait de la qualité de l'emploi : le salaire moyen y est supérieur à celui constaté dans les pays voisins. Toutefois, le taux d'emploi en Belgique est inférieur à celui de la moyenne de l'OCDE, entraînant ainsi un taux de chômage supérieur à la norme.

D'après Smets (2010)³⁰, la Belgique n'a pas connu de suppression significative d'emplois suite à la crise financière de 2009. En effet, on constate que les entreprises n'ont pas procédé au licenciement massif d'ouvriers, ceci en optant pour le chômage partiel³¹. Cette crise est à l'origine de modifications structurelles : certains secteurs voient le nombre

²⁴ Source : Office statistique européen Eurostat.

²⁵ Office statistique européen Eurostat, 2018

²⁶ Conseil supérieur de l'emploi, Rapport 2017

²⁷ Valsamis,D., Vandeweghe,B., Van der Beken,W., (2012), *La politique de recrutement et de rétention des entreprises en Belgique*, Bruxelles, Idéa consult.

²⁸ Lestrade,B., (2016),« Vieillesse de la population active : quelles perspectives pour le marché de l'emploi », *Allemagne d'aujourd'hui* 2016/4 (N° 218), p. 107-123.
DOI 10.3917/all.218.0107

²⁹ Organisation de coopération et de développement économiques, édition 2017 des perspectives de l'emploi

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

d'emplois baisser, tandis que d'autres en créent. C'est dans ce sens que le Conseil Supérieur de l'emploi a proposé une formation aux employés ayant recours au chômage technique.

La Belgique tente en outre d'augmenter le niveau de qualification en proposant des stages en entreprise, ainsi que des contrats d'apprentissage aux jeunes afin de favoriser leur insertion professionnelle.

1.3 Les métiers en pénurie

Dans ce contexte, abordons tout d'abord la question des métiers en pénurie de manière globale. Il s'agit de cerner ce qu'est un métier en pénurie et de comprendre pourquoi les entreprises éprouvent des difficultés à trouver de la main d'œuvre pour ces professions.

Les métiers en pénurie sont ceux pour lesquels la réserve de main d'œuvre en demande d'emploi est insuffisante en regard des besoins du marché et l'on observe par conséquent un manque quantitatif de candidats pour certains emplois³². Le processus de recrutement peut ainsi faire face à des difficultés en raison notamment du manque de candidats pour un poste donné³³. Selon une enquête sur la pénurie de talents menée par Manpower³⁴ en 2016, 40% des entreprises à travers le monde déclarent éprouver des difficultés à recruter des profils appropriés. Cette pénurie entraîne des complications dans leur capacité à innover, à satisfaire les demandes de leurs clients ainsi qu'à rester compétitives. Il serait inutile de tenter de trouver un point commun entre tous les métiers pointés par ce type d'enquête, étant donné que cette pénurie touche aussi bien les métiers techniques qualifiés comme les ingénieurs, techniciens, ou informaticiens, que les fonctions administratives ou encore les travailleurs manuels moins qualifiés³⁵.

De plus, d'après l'enquête des Besoins de Main-Œuvres réalisée en 2016³⁶, les entreprises font face à de réelles difficultés de recrutement pour certains métiers pour des causes multiples : manque d'expérience, de diplôme, ou de motivation chez les candidats, , nature du poste qui implique des conditions de travail difficiles, mauvaise image que véhiculent certaines entreprises, ou encore salaire jugé trop bas pour le postulant.

³² Le forem, *LA DÉTECTION DES MÉTIERS EN PÉNURIE ET DES FONCTIONS CRITIQUES EN 2014*,

³³ Vultur M.,(2009), « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | 2009, mis en ligne le 01 octobre 2009

³⁴ Enquête de Manpower sur la pénurie de talent, 2016.

³⁵ Zune, M. (2014). Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? *Revue Française de Socio-Économie*, 14, (2), 5-14. Doi :10.3917/rfse.014.0005.

³⁶ Enquête des Besoin en Main-Œuvre, Pôle emploi, 2016.

Les pénuries de main d'œuvre constituent un problème majeur car elles pointent du doigt un dysfonctionnement des systèmes d'emploi³⁷. Il est intéressant de bien faire la différence entre différents types de pénuries. D'une part, il existe les pénuries de compétences qui, selon Quintini (2011)³⁸, se produisent lorsque les entreprises ont des difficultés à recruter du personnel ayant les compétences requises pour un salaire déterminé, en fonction de leurs qualifications spécifiques³⁹, estimé trop bas par les travailleurs. D'autre part, on observe des pénuries de candidats/mains-d'œuvre⁴⁰ dans des entreprises à la recherche d'un grand nombre d'employés ne présentant pas de spécialisations professionnelles particulières⁴¹. À noter que les pénuries de compétences sont d'ordre macroéconomique et ne doivent donc pas être confondues avec l'inadéquation des compétences, qui se produit lorsque les individus sont trop ou trop peu qualifiés pour le poste qu'ils occupent⁴².

Il est également important de distinguer la notion de métiers en pénurie et de métiers critiques⁴³. Les métiers sont considérés comme critiques lorsque les employeurs ont des difficultés à recruter davantage en raison des conditions de travail, le manque de mobilité, les diplômes ou expériences requises⁴⁴, qu'au seul manque de candidats. De plus, ce niveau critique peut correspondre soit à l'absence de compétences dans le domaine, soit à l'allongement du processus de recrutement⁴⁵.

Dans ce contexte, il convient à présent de considérer plus particulièrement la question de la pénurie de main d'œuvre dans les secteurs que nous avons initialement pointés : les poids lourds et les métiers techniques.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ (2014). Chapitre 2. Combler les pénuries de compétences. Etudes économiques de l'OCDE, 11,(11), 113-155. <https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2014-11-page-113.htm>.

³⁹ Dubois D., Pelletier E., (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion* (Vol. 36), p. 5-15. DOI 10.3917/riges.363.0005

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ On trouvera en annexe un tableau réalisé par le Forem en 2014 listant les métiers en pénurie ainsi que les métiers critiques.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Hanchard, V., Forem : Fonctions critiques et métiers en pénuries, septembre 2006.

1.3.2 La pénurie dans les secteurs des poids lourds et des profils techniques

1.3.2.1 Le secteur des poids lourds

En 2016, d'après la Fédération Royale Belge des transporteurs et des prestataires de services de logistiques, le secteur de la logistique employait en tout aux alentours de 93.000 personnes, toutes catégories confondues. Selon cette même fédération, le transport routier assume plus de 70% du trafic de marchandises⁴⁶. Néanmoins, malgré cette prospérité de l'activité, d'après Reul (2017)⁴⁷, le métier de chauffeur de poids lourds connaît une grande pénurie, impliquant des risques de « connaître un énorme déficit ».

En effet, aujourd'hui, la Belgique doit faire face au vieillissement des chauffeurs, à cause d'une moyenne d'âge de 45 ans. Il sera prochainement indispensable de remplacer les départs à la retraite dans ce secteur. Face à ce constat, l'UPTR⁴⁸ encourage les actions des entreprises afin de former des chauffeurs de poids lourds. Plusieurs possibilités de formations sont ouvertes aux candidats : soit par le biais d'un apprentissage à l'école pour les adultes, soit à travers des formations données par les entreprises. Ces dernières sont notamment favorisées par le Service Flamand pour la recherche d'emploi et la formation professionnelle, le *Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding*.

Le secteur du poids lourd mobilise également des responsables logistiques, qui doivent être diplômés et formés, afin que la coordination des transports se fassent de manière optimale, tant au niveau du gain de temps que du gain d'espace.

1.3.2.2 Le secteur des profils techniques

En ce qui concerne le secteur des profils techniques, nous pouvons remarquer que l'âge moyen des travailleurs augmente chaque année. Selon une enquête Acerta⁴⁹ réalisée sur une période de 2 ans, entre 2013 et 2015, plus d'un quart des ouvriers belges (tous secteurs confondus) sont âgés entre 46 et 55 ans, tandis que 28% de la majorité des employés

⁴⁶ Febetra,

⁴⁷ Michaël Reul, secrétaire général, fédération professionnelle Union Professionnelle du Transport et de la Logistique, interviewé par Philippe Jacquemotte sur RTL Belgique, 15 décembre 2017.

⁴⁸ <http://www.uptr.be>, consulté le 15 mars 2019.

⁴⁹ La différence d'âge entre les ouvriers et les employés ne cesse de croître, <https://www.acerta.be/aproposdacerta/media-center/communiques-de-presse/difference-d-age-entre-les-ouvriers-et-les-employes> [page consultée le 07 juin 2018]

ont entre 26 et 36 ans. Il existe donc de facto un vieillissement des ouvriers et employés dans ce secteur, qui rend la nécessité de pourvoir à leur remplacement.

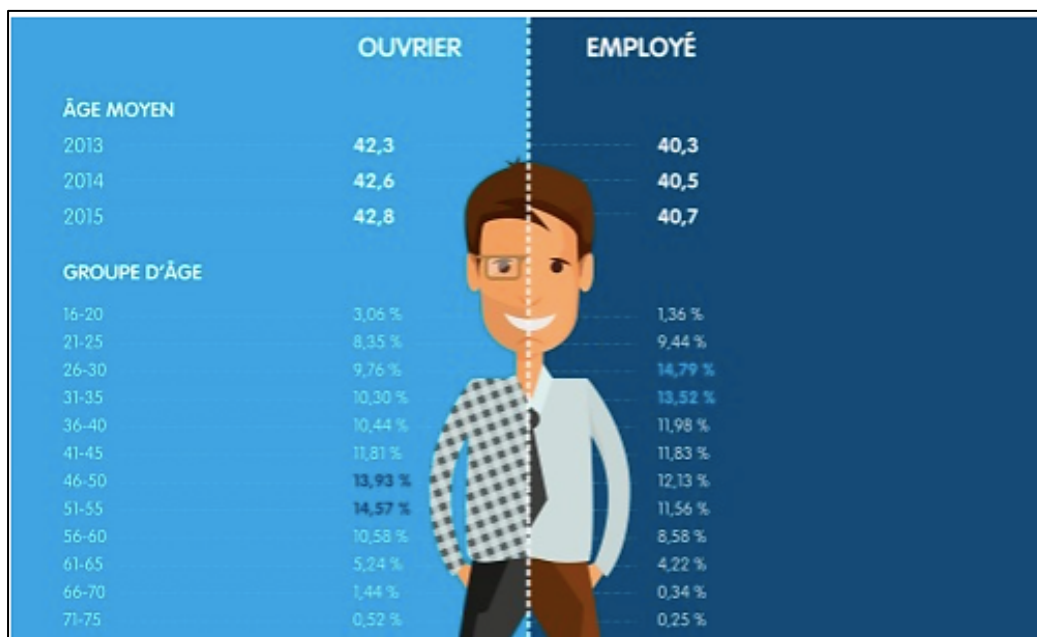


Figure 1 : Différence d'âge entre ouvrier et employé⁵⁰

D'après l'enquête d'Acerta⁵¹, nous pouvons constater que les emplois du secteur secondaire ont été délaissés au profit du secteur tertiaire. Par ailleurs, les jeunes intègrent de plus en plus tardivement le marché du travail. Cela peut découler de l'allongement de la durée des études, ou de la difficulté croissante à entrer dans la vie active. Une grande majorité des jeunes travailleurs du secteur technique travaille dans le domaine de la construction et dans le commerce de détail. Dans le bâtiment, les dernières analyses recensent de moins en moins d'ouvriers de plus de 56 ans⁵². La moyenne d'âge diffère selon les domaines d'emploi. Celle des ouvriers travaillant le métal est de 47 ans. Dans le milieu du textile, elle se situe actuellement à 49,4 ans⁵³.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ La différence d'âge entre les ouvriers et les employés ne cesse de croître, <https://www.acerta.be/aproposdacerta/media-center/communiqués-de-presse/différence-d-age-entre-les-ouvriers-et-les-employés> [page consultée le 07 juin 2018]

⁵² *Ibid.*

⁵³ *Ibid.*

Selon une étude d'Acerta⁵⁴, les ouvriers s'absentent de plus en plus pour cause de maladie ce qui, outre le remplacement définitif, accroît la nécessité de pourvoir au remplacement temporaire pour répondre à la pénurie dans ce domaine.

En plus d'avoir un déficit de main d'œuvre, il y a également un manque de personnes qualifiées. Et, les ouvriers les plus âgés ayant des compétences de formation et de coaching auprès des plus jeunes, leur départ à la retraite accentue cette problématique.

Par ailleurs, la pénurie peut s'expliquer par le fait que les métiers techniques sont souvent perçus négativement⁵⁵, en particulier en ce qui concerne la classe ouvrière⁵⁶.

Après avoir étudié les deux secteurs en pénurie, observons à présent la génération qui entre actuellement sur le marché du travail pour comprendre ses attentes et l'adéquation de sa formation avec les secteurs en pénurie.

1.4 La génération Y

Nous allons à présent porter notre attention sur la génération Y, qui arrive à présent sur le marché du travail. La génération Y est constituée de jeunes nés entre 1980 et 1994. Cette génération représente 19% de la population belge et est en augmentation par rapport à la précédente, la génération X⁵⁷.

La génération Y a grandi avec les nouvelles technologies. Or, cette caractéristique fait que cette génération a des représentations et des attentes différentes des générations antérieures. En effet, selon certains auteurs, les attentes de la génération Y seraient différentes de celles des autres générations. On leur attribue parfois certains besoins et attentes à l'égard du travail autres que ceux des générations précédentes. Cependant, cette analyse est controversée en particulier par Pichault et Pleyers⁵⁸ ; tous les acteurs auraient des attentes qui sont influencées par la nouvelle technologie et non pas par leur âge. La compréhension de ces attentes et représentations est bien entendu fondamentale dans le cadre de notre travail pour analyser les démarches de recrutement des entreprises dans ces domaines et ultérieurement, formuler des conseils pour l'amélioration de celui-ci. Nous

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Caillaud P. (2008). Vers une normalisation juridique de la certification professionnelle ? In F. Maillard, *Des diplômes aux certifications professionnelles*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Des Sociétés », pp. 75-85.

⁵⁶ Méda D., Vennat F. (2004). *Le travail non qualifié. Permanences et paradoxes*. Paris : La Découverte

⁵⁷ Statbel.

⁵⁸ Pichault, F. & Pleyers, M. (2012). « Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale ». *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108,(2), 39-54. doi:10.3917/geco.108.0039.

allons donc nous concentrer sur cette génération Y afin de savoir ce qui attire ces travailleurs en particulier.⁵⁹

Dans leur article, De Bovis et al. (2009)⁶⁰ expliquent que la société attribue à la génération Y des caractéristiques spécifiques quant au projet professionnel qui les anime. Parmi les différences, les auteurs mentionnent la volonté d'accéder d'emblée à des postes à responsabilités, un rejet de l'autorité, une vision à très court terme et une focalisation sur le temps libre permettant l'accès aux loisirs. En effet, la génération Y évolue dans un contexte de mondialisation où la nouvelle technologie avec le haut débit et, par extension, la rapidité des résultats est omniprésente. Ces individus sont donc, par définition, plus connectés que leurs aînés.⁶¹ Ils font en outre preuve d'indépendance et sont pour la plupart non conformistes. Par ailleurs, ils manifestent une moindre persévérance et sont autant attachés à leur vie privée que professionnelle. La génération Y est attirée par les métiers présentant une évolution de carrière rapide. Ces jeunes travailleurs cherchent un moyen de développer leurs propres compétences et souhaitent décrocher des emplois octroyant de nombreuses périodes de congés. En dépit du fait que la génération Y est en quête de sécurité⁶², elle montre une plus grande instabilité professionnelle. Elle privilégierait donc des attentes à court terme, manifesterait un esprit moindre de loyauté envers l'employeur que les générations précédentes et ne serait plus habitée par le sentiment d'appartenance à une entreprise qui caractérisait les générations antérieures⁶³. Effectivement, selon Defelice (2008)⁶⁴, un travailleur « Y » serait destiné à changer d'employeur 29 fois au cours de sa carrière et sa durée moyenne dans l'emploi n'excéderait pas les 14 mois. Ce sont donc des travailleurs plus « labiles ». Vendramin (2007)⁶⁵ indique que 63% des jeunes sont en situation de

⁵⁹ Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A. & Aguir, M., (2013). « Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur : Palmarès des facteurs déterminants ». *Gestion*, vol. 38,(4), 41-50. doi:10.3917/riges.384.0041.

⁶⁰ De Bovis, Fatien et Glée, (2009), « ENQUETE RHL'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui : enjeux, opportunités, obstacles », enquête RH, Lyon, Novembre 2009

⁶¹ Dagnaud M., (2010), « Génération Y. Les jeunes et les réseaux sociaux, de la dérision à la subversion », Paris, Presses de Sciences Po, coll. Nouveaux Débats, 2013, 210 p.

⁶² *Ibid.*.

⁶³ Luangsay-Catelin, C., (2016). « Une génération comme les autres ou un nouvel élan : Étude exploratoire de la génération Y au sein des cabinets d'expertise comptable ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii,(53), 211-228. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-211.htm> , consulté le 15 mars 2019.

⁶⁴ *Ibid.*.

⁶⁵ Vendramin P.(2007), « Les jeunes, le travail et l'emploi, Enquête auprès des salariés de moins de 30 ans en Belgique francophone », enquête réalisée en collaboration avec les jeunes CSC ASBL, 91p.

précarité par rapport à leur contrat de travail. Il s'agit soit de contrat à durée indéterminée, soit de contrat d'intérim.

Concernant le rapport au travail de la génération Y, les jeunes expriment un désappointement encouragé par un écart entre la qualification et la situation dans l'entreprise. Ils sont de ce fait généralement dépités par le modèle social. Il faut noter que le côté financier ne constitue pas le principal souci de ces jeunes. En effet, ils aspirent plutôt à une répartition harmonieuse entre vie privée et vie professionnelle qu'à un haut niveau de rémunération. Cet équilibre est également convoité par les travailleurs plus âgés.⁶⁶ Ils attendent des retours positifs dans leur travail⁶⁷ et ont besoin d'être régulièrement rassurés, encouragés et récompensés quant à leur production quotidienne⁶⁸. L'ambiance au sein du milieu professionnel est également importante pour eux : le travail doit être à l'origine d'épanouissement personnel et de gratitude. Il faut toutefois noter que leurs attentes sont considérables, et sont à l'origine d'insatisfactions constantes, conduisant à l'adhésion à un syndicat pour 68% d'entre eux.⁶⁹

Aujourd'hui, les jeunes apparaissent comme minoritaires dans les entreprises belges⁷⁰. Cependant, d'après Acerta, leur nombre est destiné à devenir rapidement supérieur à celui de leurs aînés, dans la mesure où ils prendront une place plus importante. Ce renouvellement est vital pour la prospérité des entreprises. En effet, ces dernières doivent recruter des jeunes travailleurs pour remplacer les plus âgés d'une part et pour dynamiser le secteur d'autre part.

2. Les difficultés actuelles dans le recrutement

Après avoir analysé la situation actuelle, il semble important de se concentrer sur les difficultés actuelles de recrutement étroitement liées aux métiers en pénurie.

⁶⁶ Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A. & Aguir, M., (2013). *op. cit.* 1

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Luangsay-Catelin, C., (2016). « Une génération comme les autres ou un nouvel élan : Étude exploratoire de la génération Y au sein des cabinets d'expertise comptable ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii,(53), 211-228. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2016-53-page-211.htm>.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ Enquête acerta, *op.cit.*

Le recrutement constitue le lieu emblématique du marché du travail⁷¹. Il s'agit d'une phase critique d'intégration : la rencontre entre une « demande » et une « offre » de travail⁷². Ainsi, force de constater que de nombreux DRH tels que Cadin, Guérin et Pigeyre (2007)⁷³, s'accordent à dire que le recrutement est un processus complexe impliquant de longues décisions dont la construction se réalise de manière séquentielle (par étape) et non ponctuelle.

Dans l'objectif de minimiser l'utilisation de biais dans cette phase, les recruteurs sont amenés à favoriser certains types de profils. Ainsi, selon Marchal, et al. (2010)⁷⁴, les « phénomènes d'homophilie », c'est-à-dire les phénomènes où les recruteurs favorisent leurs semblables, se traduisent par plusieurs méthodes : les candidatures spontanées, l'usage des réseaux ou encore les recherches de candidats par le biais des annonces. Ces auteurs avancent que ces phénomènes alimentent les discriminations sociales ou celles liées à l'âge⁷⁵. Il existe cependant diverses stratégies pour contrecarrer ces discriminations comme les CV anonymes.

Selon Paradas (2007)⁷⁶, les difficultés de recrutement sont essentiellement causées par « l'incertitude ressentie par le dirigeant et la rareté de certaines compétences ». Les dirigeants sont freinés par les charges sociales qui leur incombent : charges financières et complexités administratives⁷⁷. De plus, toujours selon Paradas, le dirigeant peut éprouver un « sentiment de dépendance vis-à-vis du marché du travail ». En effet, il recherche de la souplesse, dans la mesure où « les effets de grossissement renforcent l'engagement ». Par conséquent, de nombreux managers optent pour le recrutement à court terme, par manque d'assurance sur leur entreprise. Il s'agit donc de freins managériaux au recrutement, indépendants des difficultés à attirer des candidats à l'emploi ayant le profil adéquat.

Cependant, il faut garder à l'esprit que les facteurs externes sont en interaction avec les conditions internes de l'entreprise.⁷⁸ En effet, les programmes de formation sont mis en

⁷¹ Monchatre, S., (2014). « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et mobilisation salariale ». *Revue française de sociologie*, vol. 55,(1), 41-72. doi:10.3917/rfs.551.0041.

⁷² De Larquier, G. & Monchatre, S. (2014). « Recruter : les enjeux de la sélection ». *Revue Française de Socio-Économie*, 14,(2), 41-49. doi:10.3917/rfse.014.0041.

⁷³ Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F., (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 3e édition.

⁷⁴ Marchal E., Rieucan G., 2010, *Le recrutement*, Paris, La Découverte, Collection Repères.

⁷⁵ Caradec V., Lefrançois C., Poli A., (2009), « Quand la discrimination et la diversité se déclinent selon l'âge : émergence, appropriation et ambivalences », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 127, 2009/2, p. 223-245.

⁷⁶ Paradas, A. (2007). « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : Une variété de réponses ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227,(4), 147-155.

⁷⁷ Enquête de l'Observatoire des PME, 2013.

⁷⁸ Marchal, E. & Rieucan, G., (2010). *Le recrutement*. Paris: La Découverte

cause lorsque les métiers ne correspondent pas aux besoins des entreprises⁷⁹ : les dirigeants affirment que les candidats présentent des problèmes de compétences et de qualifications⁸⁰.

D'après Paradas (2007)⁸¹, « la situation interne de la PME semble également être responsable de la pénurie ». En effet, l'organisation des responsables de recrutement a un impact sur la pénurie des ouvriers ainsi que sur la rotation du personnel.⁸² La faible attraction de la classe ouvrière⁸³ se justifie notamment par des bas salaires, des conditions de travail difficiles⁸⁴, un nombre élevé d'emplois à temps partiels⁸⁵, ou encore parce que les avantages sociaux des ouvriers ne sont pas attractifs.

De plus certaines entreprises semblent négliger la gestion des carrières et elles n'intègrent pas dans leur stratégie l'amélioration des conditions de travail de leur personnel⁸⁶. Or, le fait de proposer des conditions de travail optimales aux salariés potentiels est un réel atout pour les attirer et les fidéliser à l'entreprise⁸⁷. Pourtant, certaines entreprises choisissent de ne pas se préoccuper des avantages sociaux des employés⁸⁸, ce qui implique que les candidats ne font pas toujours preuve d'enthousiasme lorsqu'ils postulent.

Certaines entreprises doivent faire face au manque de candidats pour combler des postes vacants. De ce fait, au vu de l'évolution du marché de travail que nous avons décrite, et compte tenu de l'état démographique dans lequel la génération de jeunes demandeurs d'emploi est numériquement inférieure⁸⁹, Les recruteurs sont confrontés à la rareté de la main-d'œuvre, et à la pénurie qui en découle.

⁷⁹ Maillard, F., (2012). « Professionnaliser les diplômes et certifier tous les individus : une stratégie française indiscutable ? ». *Carrefours de l'éducation*, 34,(2), 29-4

⁸⁰ Moncel N., (2008). « Recrutement en entreprise : les débutants sont-ils victimes d'un tri trop sélectif ? » *Bref-Céreq*, n° 250. Marseille : Céreq

⁸¹ Paradas, A. (2007). « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : Une variété de réponses ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 226-227,(4), 147-155

⁸² Bourlier E. (2006), « Pratiques de socialisation et attitudes au travail des nouveaux dans les TPE », *XII^e Congrès de l'AGRH*, novembre, Reims.

⁸³ Dares., (2004), *Premières Synthèses Premières Informations* n° 50.2, décembre.

⁸⁴ Marchal E., Rieucan G. (2010). *Le recrutement*. Paris : La Découverte, Repères.

⁸⁵ Dares., (2014), « La rémunération et l'emploi dans les TPE en 2014.

⁸⁶ Cerdin, J. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1,(1), 155-175.

⁸⁷ Holcman, K., (2017) *COMMENT REMEDIER A LA PENURIE DE COMPETENCES DIGITALES DANS L'ENTREPRISE ?*, agence d'interim Hays, France.

⁸⁸ Cerdin, J., (2004). « Les carrières dans un contexte global ». *Management & Avenir*, 1,(1), 155-175

⁸⁹ Cf. Partie 1, point sur l'état démographique

Pour finir, selon les changements particuliers des secteurs d'activités ou des métiers, et de l'évolution induite des qualifications, l'origine des difficultés de recrutement peut varier⁹⁰. Nous allons décrire plusieurs causes à l'origine des difficultés de recrutement⁹¹.

2.1 Les causes indépendantes de l'entreprise

Parmi les différentes raisons qui rendent le recrutement difficile, certaines sont indépendantes de l'entreprise : il s'agit notamment des problèmes liés à la démographie, à l'évolution du marché du travail ainsi qu'au manque de concordance entre la formation et le travail.

Selon Topiol (2001)⁹², des changements organisationnels doivent avoir lieu pour contrer le manque de main-d'œuvre engendré par le non renouvellement de la population active. En effet, des secteurs d'activité sont touchés spécifiquement par l'évolution démographique, caractérisée par les départs à la retraite.

L'évolution du marché du travail est aujourd'hui très souple.⁹³ Les conditions de travail évoluent en fonction des changements économiques et sociaux. Les progrès technologiques génèrent aussi des changements. Aussi, ces mutations sont à l'origine des difficultés de recrutement qui risquent de s'aggraver avec les besoins et la concurrence croissante, aussi bien entre les secteurs d'activité qu'entre les métiers.

La formation initiale dispensée par le système éducatif peut aussi être l'objet d'une analyse critique dans la mesure où insuffisamment de jeunes sont formés pour pourvoir aux besoins spécifiques du marché de l'emploi. Certes selon Poulet-Coulibando(2000)⁹⁴, les enseignants n'ont pas pour unique devoir de se concentrer sur l'emploi, bien que le système d'éducation ait pour mission de rendre la main d'œuvre plus qualifiée. Ainsi, de nombreux jeunes sont poussés à se réorienter, enchaînant les études plus courtes.⁹⁵ La formation des

⁹⁰ Centre d'études sur l'emploi et la technologie (CETECH) (2007), *Revue du nouveau marché du travail*, vol. 7, juillet

⁹¹ Vultur, *op.cit.*

⁹² Topiol A., (2001), "L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite ; une approche par métiers", *document d'études* n° 48, DARES, juillet 2001

⁹³ Amar M., et Viney X.,(2000), " Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins vives suivant les métiers recherchés ", *Premières Synthèses*, n° 22.1, 2000

⁹⁴ Poulet-Coulibando, P.,(2000), « Grandes tendances et modes de dénombrement », Ministère de l'Éducation nationale Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance Bureau des études statistiques sur la formation des adultes, l'apprentissage et l'insertion des jeunes, *Éducation & Formations* – n° 57 – juillet-septembre 2000

⁹⁵ Minni C. et Poulet, P., (1998), « L'évolution récente de la scolarité et de l'insertion professionnelle des jeunes (1996-1998) », *Premières Synthèses*, n° 52.1, décembre

jeunes n'est donc pas synchrone avec les besoins effectifs du marché de l'emploi, renforçant les difficultés de recrutement. Qui plus est ces besoins sont évolutifs.

Les métiers évoluent de manière continue, et il en est de même pour les exigences des entreprises. Ainsi, il existe un déséquilibre entre la formation initiale et les métiers concernés par la pénurie. Ceux-ci correspondent à des exigences très ciblées, alors qu'aucune formation spécifique ne leur corresponde, à l'instar des métiers liés à l'automatisation industrielle pour lesquels les jeunes ne sont pas formés⁹⁶.

2.2 Les causes liées à l'offre de travail

On retrouve également dans les difficultés de recrutement des causes qui sont liées à l'offre sur le marché du travail. Il s'agit ici notamment de la mauvaise image relayée par certains métiers et secteurs d'activités, du manque d'expérience des candidats, ainsi que des attentes idéales des jeunes qui ne correspondent pas à l'offre effective dans ces secteurs. Le déficit de compétences des candidats peut être aussi lié à leur formation.⁹⁷ Enfin, la difficulté de recrutement réside dans ce cas-ci dans la pénurie qualitative, les employés manquant non seulement de formation, mais aussi d'expérience.

2.2.1 La mauvaise image de certains métiers et secteurs d'activités

Certains métiers sont réputés pour être particulièrement pénibles, car manuels et demandant un effort physique, à l'instar de ceux de la construction. Ils sont de ce fait impopulaires et souffrent d'un déficit d'image. Mais comment se construit cette image ? D'après Mitchell (1984)⁹⁸, l'image peut être soit concrète soit immatérielle et elle représente un objet absent qui est à son origine. Dans le domaine des sciences sociales, selon Ratier (2003)⁹⁹, l'image correspond à la représentation mentale qui est créée à partir des faits antérieurs et elle influe sur le comportement des individus. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine professionnel où l'image d'un métier va avoir un impact sur les ambitions de l'individu. Guichard & al.(2006)¹⁰⁰ voient dans le choix de carrière l'harmonie entre l'image que se fait l'individu de lui-même et celle qu'il imagine par rapport à la fonction.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ Dubar, C. (1996), « La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence », *Sociologie du travail*, No. 2, p. 179-193

⁹⁸ Mitchell W. (1984), *What is an Image ?*, New Literary History, vol. 15 n°3, p. 503-537

⁹⁹ Ratier M., (2003), « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts », *Cahier de recherche du CRG Toulouse*, n° 2003-158

¹⁰⁰ Guichard J., Huteau M., (2006), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, Paris

Ainsi, selon LICHTENBERGER ¹⁰¹, l'image véhiculée par un métier et celle qu'un individu s'en fait dictent son choix professionnel. Pour Scouarnec (2008)¹⁰², le choix d'un métier découle de la manière dont chacun prépare son avenir. À l'extrême, cette image confine aux stéréotypes, définis par Amossy & al.(2016)¹⁰³ comme étant des « clichés » ou « idées reçues ». Ils peuvent être perçus de manière négative, positive ou neutre..

L'image du métier se décline en plusieurs dimensions¹⁰⁴. Premièrement, la pratique d'un métier peut générer l'idée d'un accomplissement de l'individu. Ensuite, dans un métier, le candidat à l'emploi peut considérer le niveau de responsabilité qu'il va avoir. En troisième lieu vient la rétribution, qui correspond aux rendements reçus par l'employé, comme le salaire, la position sociale, ou les éventuelles promotions. Par ailleurs, cette image est forgée sur la conscience des risques aussi bien physiques que mentaux en lien avec la pratique du métier. Comme nous l'avons vu, cette image est en lien avec l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, dans la mesure où le métier exercé a des retentissements sur la vie privée, ce qui est particulièrement le cas pour celui de chauffeur routier. Enfin, entre en compte dans cette image la dimension relationnelle, dans la mesure où il existe une relation sociale au sein de chaque métier.

De ce fait, l'image relayée par les métiers entraîne des effets sur les conduites des candidats. Si celle-ci est attrayante, les candidats affluent spontanément.

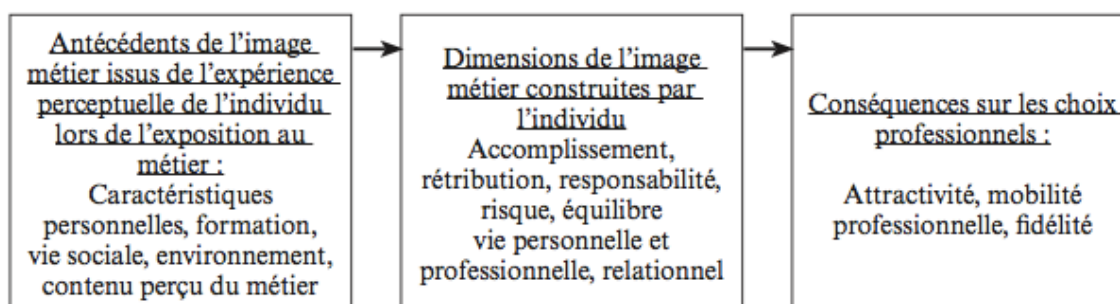


FIGURE 2 : modèle de l'image-métier (Brillet et Gavaille, 2012)¹⁰⁵

¹⁰¹ Lichtenberger Y., (1999), « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale », *Formation Emploi*, n° 67, p. 93-107

¹⁰² Scouarnec A., (2008), « Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective », *Revue Management et Avenir*, n°19, p.171-186

¹⁰³ Amossy, R., Hershberg Pierrot, A.,(2016), « Stéréotypes et clichés : langue, discours », société. 4ème éd. Paris : Armand Colin, 127 p

¹⁰⁴ Brillet, F. & Gavaille, F., (2014), « L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel - Etude empirique appliquée aux métiers du conseil. RIMHE » *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 12,(3), 29-44.

¹⁰⁵ *Ibid.*

De plus, la réputation d'un métier semble vitale pour sa prospérité. En effet, d'après Fombrun (1996)¹⁰⁶, elle est caractérisée par les perceptions et est basée sur les émotions du public. D'après Chun et al.(2002)¹⁰⁷, la réputation constitue l'ensemble des images véhiculées par un métier. Elle permet de quantifier l'opinion du public sur un métier et sur l'entreprise. Par conséquent, la réputation d'un métier peut être considérée comme une ressource nécessaire et qui contribue, sur le plan marketing et stratégique, à gérer l'entreprise. On peut donc dire que la réputation d'un métier peut être comparée à la réputation d'un produit. Plus la réputation d'un produit est élevée, plus le produit se vendra. Et en ce qui concerne les métiers, plus un métier est coté, plus les candidats s'orienteront vers ce métier.

Certains métiers sont perçus comme dévalorisants, parce qu'ils sont pénibles et/ou sales. En guise d'illustration, nous pouvons considérer les productions à la chaîne qui en outre ne demandent pas une grande qualification. Le fait d'occuper un emploi industriel ne génère pas de fierté chez les jeunes.

Ainsi, selon Gallois¹⁰⁸, seules les industries de haute technologie attirent les jeunes. Autrement dit, en dehors des métiers industriels des énergies renouvelables ou de l'industrie aéronautique, le secteur industriel est perçu négativement. Les métiers de la production sont en effet jugés dévalorisants car mal qualifiés.

2.3 Les raisons liées aux offres d'emplois

Les causes d'un désintérêt pour certains métiers peuvent aussi être liées aux offres d'emploi. Il s'agit notamment de la gestion de la main-d'œuvre, du manque de compétences, de la rémunération proposée, ou encore des modalités pratiques de travail.

Selon Henry, et al.(1991)¹⁰⁹, de plus en plus de jeunes ne sont pas intéressés par les métiers manuels, dans la mesure où ils les trouvent laborieux. En effet, certains directeurs des ressources humaines soulignent le manque d'attrance des jeunes pour différents métiers manuels qui sont réputés durs et pénibles, comme ceux du bâtiment ou des services aux

¹⁰⁶ Fombrun, C.J., (1996), *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press

¹⁰⁷ Chun, R., Davies G., Da Silva, R.V., Roper, S., (2002), *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, juillet.

¹⁰⁸ Louis Gallois est commissaire général à l'investissement, créateur de Think Tank.

¹⁰⁹ Henry B., Merle V., Weil N., (1991), *Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi*, Bernard Brunhes Consultants, 1991.

personnes par exemples¹¹⁰. Or, il semble difficile d'attirer et de fidéliser les jeunes dans la mesure où, comme nous l'avons vu précédemment, la génération Y a tendance à vouloir multiplier les expériences sans se focaliser sur la même entreprise¹¹¹.

Par ailleurs, selon Lochet, et al.¹¹², les salaires proposés, les exigences liées au travail, les possibilités d'évolution interne ainsi que les charges de travail ne progressent pas rapidement.

En outre, la localisation des entreprises n'incite parfois pas les travailleurs à postuler. En d'autres termes, les difficultés de recrutement ont des origines aussi bien quantitatives que qualitatives. Leurs causes peuvent par ailleurs être soit conjoncturelles, c'est-à-dire liées à la situation économique par les fluctuations de sa croissance, soit à l'inverse, structurelles, c'est-à-dire liées à la technologie, à la mondialisation et aux transformations qui affectent les structures démographiques, économiques et sociales, donc l'entreprise. Pour finir, elles peuvent provenir de l'entreprise, dans la mesure où le recruteur multiplie les exigences, lorsqu'il impose un très grand nombre de conditions concernant les qualifications des candidats.

2.4 Les causes inhérentes à la demande d'emploi

Les difficultés de recrutement peuvent aussi être liées aux travailleurs eux-mêmes. On leur reproche souvent un manque de motivation qui peut découler des conditions de travail peu attrayantes. Les GRH doivent susciter une motivation optimale chez les employés, par exemple par l'organisation de programmes de formation en interne et en externe afin de développer leurs compétences ou de les maintenir à niveau. Les employeurs de PME constatent également que beaucoup de jeunes partent chez leurs concurrents de plus grande taille, qui offrent de meilleures conditions de travail ainsi que la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences¹¹³.

¹¹⁰ Vultur M., (2009) « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/75> , consulté le 15 mars 2019.

¹¹¹ *Ibid.*

¹¹² Lochet, J-F., Podevin, G.,(1998), « Recrutement et insertion : logiques sectorielles de gestion de la main-d'œuvre et usage des statuts d'embauche », in Zenda (J.-L.) "Approches du recrutement", L'Observatoire de l'ANPE

¹¹³ Vultur,M.,(2009) « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/75> , consulté le 15 mars 2019.

De plus, les travailleurs sont de plus en plus sensibles à la localisation du lieu de travail, aux horaires atypiques de certains métiers comme ceux de conducteurs de poids-lourds, à l'image négative relayée par le métier en question, à la volonté d'exercer un métier correspondant à leurs compétences, etc.¹¹⁴. Par ailleurs, les difficultés de recrutement peuvent aussi être liées à des mauvaises pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises. En effet, certaines entreprises anticipent de façon inadaptée leurs besoins. Cela a pour conséquence une inadéquation entre les critères de sélection et les besoins précis de l'entreprise à un moment donné¹¹⁵.

3. Le concept de capital humain

Avant d'aborder la notion d'attractivité, qui est centrale dans ce mémoire, il est nécessaire d'évoquer le sujet du capital humain sans lequel la notion d'attractivité n'aurait pas de sens.

3.1 Définition

Selon Guillard, et al. (2010)¹¹⁶, le capital humain d'un individu correspond à ses acquisitions en termes de « connaissances et compétences ». Selon Ciccone, et al. (2002)¹¹⁷, elles ont été obtenues durant les années d'étude, ou amassées par le biais d'expériences personnelles. Gibbons, et al.(2004)¹¹⁸ ont réalisé une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, spécifique à une tâche et spécifique à la firme. Tout d'abord, le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont spécifiques ni à une entreprise ni à une tâche particulière. Elles s'acquièrent par l'éducation et l'accumulation d'expériences. Deuxièmement, le capital humain spécifique à une tâche se rapporte à des compétences spécifiques à un poste de travail ou à une tâche transposable dans n'importe quelle organisation tant qu'il s'agit du même poste de travail. Enfin, le capital humain spécifique à la firme rassemble des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié dans un univers de travail et des savoir-faire spécifiques. Celles-ci sont basées sur un ensemble de connaissances et de compétences

¹¹⁴ Vultur, M., (2009) « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 40 | URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/75>, consulté le 15 mars 2019.

¹¹⁵ Ibidem

¹¹⁶ Guillard, A., Roussel, J., (2010). Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept. *Management & Avenir*, 31,(1), 160-181

¹¹⁷ Ciccone A., Fuente, A., (2002). 'Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance', Rapport pour la Commission Européenne

¹¹⁸ Guillard, A. & Roussel, J. (2010). « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept ». *Management & Avenir*, 31,(1), 160-181. doi:10.3917/mav.031.0160.

collectives inhérentes à une entreprise donnée. Cette dernière catégorie de compétences est acquise dans une entreprise. La majorité de ce capital humain n'est pas transposable ailleurs, dans la mesure où ces compétences ne sont pas nécessaires ni adaptées aux besoins d'une autre entreprise. Elles perdent donc de leur valeur dès que l'employé n'est plus dans la firme où il a acquis le capital. Dès lors, ces compétences spécifiques sont faciles à vérifier au sein de l'organisation¹¹⁹. Selon Burlaud¹²⁰, au niveau de l'entreprise, le capital humain établit des relations entre la structure de l'organisation¹²¹ et les relations aussi bien externes (clients, fournisseurs, investisseurs) qu'internes (entre collaborateurs). Par contre, selon Guillard, et al. (2010)¹²², les deux premières catégories de capital humain, général et spécifique à une tâche, peuvent être « expropriées » : en effet, elles présentent le même intérêt aussi bien pour l'entreprise dans laquelle l'employé travaille que pour les autres.

Ces auteurs affirment ainsi que le capital humain est caractérisé par le savoir et le savoir-faire d'un individu, pouvant apporter de la plus-value à la productivité. Par ailleurs, pour eux, ce rapport de cause à effet constitue « un des postulats de la théorie néoclassique du capital humain ».

3.2 Le rôle de l'apprentissage et de la formation dans la constitution du capital humain

Selon Gleizes (2000)¹²³ il faut distinguer deux formes de formation : la formation initiale et la formation spécifique. En acquérant des connaissances, l'individu se singularise et devient une ressource exceptionnelle. Cette situation de rareté est récompensée, ce qui vient contrebalancer les efforts fournis durant l'apprentissage. En contrepartie, il reçoit de l'employeur les moyens lui permettant de renforcer ses compétences qui sont elles-mêmes mises en valeur dans la production.

Selon Vignolles (2012)¹²⁴, le fait d'obtenir des compétences dans l'exercice d'un emploi a un impact sur les réponses aux offres d'emplois, dans la mesure où un candidat qualifié ambitionne une rémunération conséquente. Celui-ci sera en outre prêt à attendre un emploi qui corresponde à son niveau de rémunération souhaité.

¹¹⁹ Gibbons R., Waldman M., (2004). « Task-specific human capital ». *American Economic Review*. Vol 94(2) : 203-207.

¹²⁰ Burlaud A., (2000). « A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux ». in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.

¹²¹ La structure de l'organisation comprend l'ensemble des compétences et la culture organisationnelle.

¹²² *Op.cit.*

¹²³ Gleizes, J., (2000), « Le capital humain », *Multitudes* (n° 2), p. 111-112. DOI 10.3917/mult.002.0111.

¹²⁴ Vignolles, B., (2012). « Le capital humain : du concept aux théories ». *Regards croisés sur l'économie*, 12,(2), 37-41.

Pour Spence (1973)¹²⁵, l'intérêt porté au capital humain constitue un moyen pour un individu de montrer son talent aux entreprises, et non de le développer. En effet, dans la mesure où un individu est compétent, il lui est aisé d'acquérir des connaissances. Le coût de l'apprentissage, en termes d'efforts à fournir, est ainsi bas. Ils aspirent à une forte rémunération. Les personnes productives sont les seules à penser aux bénéfices d'un tel investissement. Il s'agit ici d'une sélection permettant de distinguer les compétences des individus.

Le capital humain est continuellement mis en valeur. En effet, selon Shapiro, et al. (1984)¹²⁶, cette valorisation passe par une rémunération importante, dans le but de motiver le salarié et d'augmenter sa productivité. Dans cette optique, les travailleurs sont invités à fournir un effort important en vue d'une rémunération conséquente sur le long terme qui, dans d'autres métiers, est conférée d'emblée.

3.3 Mise en valeur du capital humain

Il est important pour l'entreprise de valoriser le capital humain. Mankiw, et al. (1992)¹²⁷ expliquent que le capital humain est un élément de développement économique. En effet, selon ces auteurs, la différence de croissance économique entre les pays est principalement expliquée par les différences de capital humain qui génère de la croissance endogène. Ils montrent que les innovations et la mise en commun de connaissances personnelles sont à l'origine des différences de développement.

De ce fait, le concept du capital humain est un élément essentiel dans l'économie. La gestion des ressources humaines y confère une grande importance, bien que les conditions pour le développer ne soient pas définies clairement. Il est clair que la prise en compte de ces facteurs doit être faite lors du recrutement visant à pourvoir des emplois en pénurie et qu'il convient de voir à présent comment les ressources humaines les prennent en compte dans leur politique de recrutement.

4. Les pratiques d'attraction RH

Le but n'est pas seulement de recruter de la main d'œuvre, il faut également pouvoir la retenir et la fidéliser. La mise en place de stratégies de fidélisation au sein des entreprises

¹²⁵ Spence, M., (1973), « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*.

¹²⁶ Shapiro, C., Stiglitz, J., (1984), « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*.

¹²⁷ Mankiw, G., Romer, D., Weil, D., (1992), « A Contribution to the Empirics of Economic Growth », *Quarterly Journal of Economics*.

se présente comme une solution pour attirer de nouveaux candidats. En effet, afin de convaincre le candidat de venir dans une organisation, celle-ci va utiliser différentes stratégies de fidélisation. Quelles sont les techniques et stratégies des ressources humaines prévues à cet effet ?

4.1 Définition

L'attraction et la fidélisation des salariés constitue un enjeu stratégique important pour les entreprises¹²⁸. En effet, les entreprises comptent de plus en plus sur le capital humain qui constitue un avantage compétitif¹²⁹. Arthur (2001)¹³⁰ avance que le fait d'attirer de la main d'œuvre correspond à l'aptitude d'une entreprise à accéder et à maintenir le personnel lui permettant de parvenir à ses objectifs.

4.1.1 L'aptitude à attirer le candidat

Il s'agit pour les entreprises d'être proactives et d'agir de sorte que les candidats déposent leur candidature chez elles. Dans la mesure où le nombre de demandes d'emploi est faible, la démarche d'attraction d'une firme pose problème. Cependant, selon Vallée (2017)¹³¹, cette approche considère uniquement le nombre de postulants, au détriment de la qualité. Elle affirme que, lorsque seuls les individus non compétents pour le poste ou en manque de qualification postulent, l'opération de recrutement doit être renouvelée à plusieurs reprises. Barber, et al. (1990)¹³² estiment que l'attraction consiste à satisfaire des emplois et définissent l'attraction comme étant l'aptitude pour une firme à trouver des candidats qui lui sont nécessaires et suffisamment compétents pour occuper le poste.

4.1.2 L'aptitude à retenir le salarié

La rétention d'un employé consiste à réduire le roulement du personnel. En effet, selon Cardinal (2004)¹³³, il s'agit de persuader le personnel de rester dans l'organisation en lui communiquant le goût de demeurer, et non en l'y obligeant. De ce fait, la rétention se fait selon les flux d'entrées et de sorties de main d'œuvre. Aussi, pour mesurer le roulement du

¹²⁸ Fray, A., Morin, L. & Renaud, S., (2015). « L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste ». *Gestion* 2000, volume 32,(1), 117-132. doi:10.3917/g2000.321.0117.

¹²⁹ Ibidem

¹³⁰ Arthur, D., (2001). *Why Employees Leave. The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York, Amacom. Chapitre 8: 217-249.

¹³¹ Vallée, G., *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique*, document de recherche, 2007, 80 p.

¹³² Rynes, S. L., A. E. BARBER (1990). « Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective. » *Academy of Management Review* 15(2): 286-310.

¹³³ Cardinal, L. (2004). *Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention*, École des Sciences de la Gestion UQÀM: 21 p.

personnel, il est important de discerner les départs volontaires, tels que les démissions, des départs involontaires, tels que les départs en retraite ou les décès. Price (1977)¹³⁴ définit la rétention comme étant l'aptitude d'une organisation à conserver un degré convenable de flux volontaire de main d'œuvre dans le but d'atteindre ses objectifs.

4.2 Pratiques d'attraction et de rétention

Parmi les différentes façons d'attirer et de conserver la main d'œuvre au sein d'une entreprise, nous allons en aborder cinq : la rémunération, la promotion sur l'environnement de travail, la dotation, la formation et la gestion de carrière.

4.2.1 La rémunération

Afin d'attirer les candidats, les entreprises évoquent la rémunération directe, c'est-à-dire le salaire, ainsi que la rémunération indirecte, c'est-à-dire les congés, les primes, les assurances et les divers avantages.¹³⁵ Il semblerait, selon Hiltrop (1999)¹³⁶, que la rémunération ne constitue pas le principal souci des employés. Certes, elle contribue à satisfaire les besoins financiers mais elle impacterait peu sur la rétention du salarié. Cette analyse est partagée par Hale (1998)¹³⁷, qui indique également que la rémunération n'est pas le seul moyen d'attirer et de retenir un salarié. Néanmoins, le fait d'être mal payé peut avoir des effets négatifs sur l'organisation¹³⁸.

4.2.2 Promotion de l'environnement de travail

Selon Vallée (2001)¹³⁹, il est important pour le salarié de travailler dans un environnement « sain et sécuritaire ». En effet, si le travail génère des tourments d'ordre psychologique, l'entreprise attire moins de candidats et ne peut retenir ses employés. On constate qu'une organisation se préoccupant de l'environnement de travail de ses employés bénéficie de la stabilité des travailleurs satisfaits et productifs.¹⁴⁰

¹³⁴ Price, J. L. (1977). *Chapter one: Introduction. The Study of Turnover*. Ames, The Iowa University Press: 160.

¹³⁵ Vallée, *Op.cit.*

¹³⁶ Hiltrop, J.-M. (1999). "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent." *European Journal of Management* 17(4): 422-430.

¹³⁷ Hale, J. (1998). "Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking out the Door." *Compensation & Benefits Management* 14(3): 39-50.

¹³⁸ Cours d'Aspects salariaux dispensé par de Mr Auquier et de Mr Denayer, 2018, Ucl.

¹³⁹ Vallée, P., (2014), *Travail & sécurité*, n° 756, décembre 2014.

¹⁴⁰ Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. & Morin, D. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, vol. xiv,(33), 77-140. doi:10.3917/rips.033.0077.

4.2.3 Dotation

Afin d'attirer le personnel, il est essentiel pour l'entreprise de structurer le recrutement et d'accorder une importance particulière aux outils de sélection¹⁴¹. En effet, le premier contact du candidat avec l'entreprise a lieu lors de l'entretien. Il est ainsi attiré de manière singulière par l'accueil qui lui est accordé, le comportement et le professionnalisme du recruteur ainsi que l'ambiance qui règne durant l'entretien. Barber (1998)¹⁴² estime qu'il est essentiel que la sélection se fasse de manière régulière et en cohérence avec le poste, dans la mesure où le recrutement impacte considérablement sur la productivité d'une part, et sur les départs volontaires d'autre part.

Orlitzky, et al. (1997)¹⁴³ précisent toutefois que les pratiques d'attraction doivent différer selon que le candidat est en début ou en fin de carrière, dans la mesure où ses priorités et attentes sont différentes.

4.2.4 La formation

Il s'agit de former et de développer les connaissances du personnel en relation directe avec ses préoccupations. Selon Arthur (2001)¹⁴⁴, les possibilités de développement du personnel permettent de le retenir et représentent un facteur important dans la rétention des travailleurs, surtout dans la mesure où leur formation est liée à une tâche spécifique à l'entreprise. De plus, l'une des solutions pour aider les travailleurs à s'adapter au marché du travail consiste à leur permettre d'acquérir les compétences requises¹⁴⁵. Pour Azevedo et Akdere (2011)¹⁴⁶, les pratiques de formation et de développement doivent être bien orchestrées et offrir un réel retour sur investissement, sinon elles n'auront aucun impact.

De plus, dans le cadre de leur contrat psychologique, c'est-à-dire l'ensemble des attentes implicites réciproques qui sont sous-jacentes à la relation de travail, les employés

¹⁴¹ PINKOVITZ, W. H., J. MOSKAL, et al., (2004). "Combien vous coûte le roulement du personnel?" *Effectif* 7(2).

¹⁴² Barber, A. E., (1998). *Recruitment and Attraction After the Initial Interview. Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, SAGE Publications Chapter 3 75-85.

¹⁴³ Rynes, S. L., M. O. Orlitzky, et al., (1997). "Experienced Hiring Versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends." *Personnel Psychology* 50: 309-339.

¹⁴⁴ *Op.cit.*

¹⁴⁵ Organisation de coopération et de développement économiques, édition 2017 des perspectives de l'emploi.

¹⁴⁶ AZEVEDO, Ross E. et Mesut AKDERE.(2011) « Examining Agency Theory in Training & Development : Understanding Self-Interest Behaviors in the Organization », *Human Resource Development Review*, 10:4, pp. 399-416, décembre 2011.

s'attendent à avoir l'opportunité d'aller en formation et de pouvoir se développer en échange de leur engagement envers l'organisation¹⁴⁷.

4.2.5 La gestion de carrière

Les entreprises ont bel et bien besoin d'attirer et de fidéliser leurs travailleurs pour être compétitives. Pour ce faire, les pratiques de gestion des carrières seraient de ce point de vue toujours nécessaires à la rétention des salariés¹⁴⁸.

Selon Hiltrop (1997)¹⁴⁹, les entreprises les plus attractives offrent la possibilité à leurs employés d'évoluer en interne. Porter, et al. (1973)¹⁵⁰ ajoutent que ces perspectives de développement sont à l'origine de nouveaux challenges. Kraimer et al. (2011) affirment que si les individus ne perçoivent pas d'opportunités de carrière au sein de l'organisation, alors le déficit d'implication des employés ne permettra pas de diminuer la rotation du personnel¹⁵¹.

4.3 Le marketing des ressources humaines

Avec la rareté de la jeune main d'œuvre due aux causes démographiques que nous avons évoquées, les entreprises sont dans l'obligation de se « vendre », d'assurer leur propre promotion afin que les candidats tendent vers l'entreprise et veuillent y rester. Le concept de marketing des ressources humaines est né de ce besoin de séduire les potentiels collaborateurs, ainsi que de les retenir au sein de l'entreprise une fois intégrés. L'objectif d'investiguer dans ce type de marketing est de voir comment les entreprises peuvent en retirer un avantage concurrentiel.

Panczuk, et al. (2008)¹⁵² expliquent que la mission de ce marketing ne se résume pas simplement à effectuer des tâches administratives ou à attirer et fidéliser le personnel, mais joue également un rôle prépondérant, celui de pouvoir « vendre et se vendre ».

¹⁴⁷ Cours de Psychologie du personnel : évaluation et développement des compétences dispensé par Mr Dubois et Mme Delobbe, 2017, Ucl.

¹⁴⁸ Ventolini, S., Mercier, S., (2015). Le gestionnaire de carrière ressuscité ?. *Management & Avenir*, 80,(6), 115-133. doi:10.3917/mav.080.0115.

¹⁴⁹ Hiltrop, J.-M., (1999). "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent." *European Journal of Management* 17(4): 422-430.

¹⁵⁰ Porter, L. W., Steers, R.M., (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Psychological Bulletin* 80(2): 151-176.

¹⁵¹ Ventolini, S., Mercier, S., (2015). « Le gestionnaire de carrière ressuscité ? ». *Management & Avenir*, 80,(6), 115-133. doi:10.3917/mav.080.0115.

¹⁵² Panczuk, S., Point, (2008), S., *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines*, éd. D'organisation, coll. Ressources humaines, 240 p.

4.3.1 L'image de l'employeur

Amber et Barrow (1996)¹⁵³ définissent « l'employeur brand » comme étant l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur. En d'autres termes, il s'agit de tous les avantages perçus lorsqu'on travaille pour une organisation. Berthon & al (2005)¹⁵⁴ ajoutent à cette définition que « l'employeur brand » représente également les efforts visant à communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel l'organisation est un lieu attractif où il est agréable de travailler et un lieu qui se distingue de ses concurrents.

L'image externe se définit comme étant celle que les personnes extérieures à l'entreprise se font de cette dernière. Elle contribue à attirer de futurs employés. L'image interne se définit, quant à elle, comme le fruit de l'ensemble des représentations qui existent dans l'esprit du personnel de l'entreprise¹⁵⁵. Elle agit sur deux facteurs fondamentaux du développement de l'organisation : la motivation du personnel et la stratégie de l'entreprise¹⁵⁶. Cette dernière contribue à retenir les employés. En effet, afin de fidéliser son personnel, il appartient à l'employeur de mettre en exergue ses caractéristiques qui intéressent le plus les salariés. Selon Chen & al. (2005)¹⁵⁷, il existe une relation étroite entre le point de vue de l'employé et sa contribution à l'image externe de l'entreprise. Autrement dit, dans la mesure où le salarié est fier d'appartenir à une organisation donnée, il participe à sa croissance. Par conséquent, images internes et externes sont corrélées, et seule la communication peut en assurer leur cohésion.

Paillé (2004)¹⁵⁸ explique que l'image de l'employeur exprime « l'identité, la culture, les valeurs de l'entreprise ». Elle reflète les engagements de l'employeur vis-à-vis du salarié. Cet auteur montre que la « promesse de réputation » issue de l'image de l'entreprise est importante. En effet, de nombreuses firmes œuvrent pour être considérées comme des « employeurs de référence ». Cependant, il faut faire en sorte que l'image de l'employeur

¹⁵³ Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). « Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue française de gestion*, 246,(1), 63-82. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1.htm-page-63.htm>.

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ Leclaire N.,(2012) « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines », *Communication et organisation* [En ligne], 8 | 1995, mis en ligne le 20 décembre 2012.

¹⁵⁶ *Ibid.*

¹⁵⁷ Chen, A., Hunt,S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto.

¹⁵⁸ Paillé, P., (2004), *La Fidélisation des ressources humaines*, Economica.

donne plus d'éclat à l'entreprise, autrement cela pourrait entraîner des conséquences néfastes sur les employés : dans la mesure où le marketing ne correspond pas à la réalité, les salariés sont les premiers à en subir les effets négatifs. Le déploiement de l'image de l'employeur accroît ainsi les espérances des postulants. Toutefois, elle est susceptible d'être à l'origine d'un écart entre la promesse prononcée lors du recrutement et la réalité, entraînant inéluctablement la déception et le départ des employés.

Concernant la e-réputation interne, Kapferer (2005)¹⁵⁹ affirme que « l'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques et leur imaginaire : les médias, le bouche à oreille, la rumeur, les SMS, internet, les blogs, les chats, les forums, rendent un jour ou l'autre tout transparent ». La communication marketing doit donc être fidèle à la réalité de l'entreprise faute de quoi elle s'avèrera tôt ou tard contre-productive par rapport aux enjeux de fidélisation des employés et donc s'empêchera de bénéficier d'un capital humain.

4.3.2 Les outils de recrutement

Le recrutement est un outil clé de la gestion des ressources humaines étant donné qu'il permet aux entreprises de pourvoir à leurs besoins en compétences. Pour ce faire, il existe de très nombreux outils pour aider les entreprises à choisir le bon candidat lors d'un recrutement. Étant donné le caractère sélectif du marché du travail, les recrutements doivent être diversifiés. Benarrosh (2000)¹⁶⁰ considère que la sélection participe au processus d'exclusion, en mettant à l'écart des classes de demandeurs d'emploi. Selon Cadin, et al. (2007)¹⁶¹, l'entreprise choisit l'outil de recrutement adapté selon les nécessités (urgence ou non), les possibilités financières, ou encore la pertinence.

4.3.2.1 Les tests cognitifs

D'après Huteau & al. (2007)¹⁶², les tests cognitifs permettent d'évaluer les capacités d'un individu à résoudre des problèmes. Ils permettent à l'employeur d'appréhender « la capacité d'adaptation cognitive des candidats ». Ils présentent toutefois des limites. En effet, selon Furhan, et al. (2000)¹⁶³, il peut arriver qu'un candidat ait déjà effectué le test à plusieurs reprises, rendant ainsi les résultats complètement biaisés.

¹⁵⁹ Kapferer, JN., (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod.

¹⁶⁰ Benarrosh, Y., (2000), « Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi ». *Travail et Emploi*, n°81, janvier, p. 9-26.

¹⁶¹ Cadin L., Guerin F., Pigeys F.(2007), *Gestion des Ressources Humaines*, 3ème édition Dunod, p.289 à 367.

¹⁶² Huteau, M. & Lautrey, J., (2006). *Les tests d'intelligence*. Paris: La Découverte.

¹⁶³ Furhan, A., Pendleton D., Financial Times du 18 décembre 2000.

4.3.2.2 Les mises en situation réelle

La mise en situation réelle consiste à mettre le candidat en condition au sein de l'entreprise dans l'objectif d'évaluer ses compétences professionnelles. D'après Amiel, et al. (2002)¹⁶⁴, les mises en situation réelle se passent dans un lieu approprié, avec les équipements adéquats et pendant un intervalle de temps nécessaire à l'observation. Ces mises en situation sont en général facilement acceptées par les candidats dans la mesure où ils ne répondent pas à des questions et n'ont pas à s'exprimer sur leurs points de vue et leur personnalité. Par conséquent, les employeurs sont en mesure d'évaluer leurs compétences en situation réelle, et de dégager ainsi les éventuelles lacunes et faiblesses mais aussi les aptitudes et forces des candidats.¹⁶⁵

4.3.3 La gestion des talents

La gestion de talent est devenue un enjeu important pour les entreprises¹⁶⁶.

Il s'agit d'une stratégie des ressources humaines permettant aux recruteurs d'innover tout en accordant davantage d'importance au traitement des candidatures. Pour fonctionner, la gestion des talents est structurée pour pouvoir identifier les talents dont l'organisation a besoin pour se développer, faire en sorte d'accroître les compétences et organiser les mobilités. L'enjeu est d'attirer et de fidéliser ces talents afin d'assurer une bonne adéquation entre besoins et ressources. Les enjeux de management des talents sont donc multiples et variés. Ils doivent être ouverts à d'autres profils¹⁶⁷. Ainsi, les recruteurs, en gérant les talents, montrent leur aptitude à attirer, développer et fidéliser les meilleurs en se concentrant notamment sur l'attraction.

5.Méthodes pour recruter

Comme nous l'avons expliqué dans la deuxième partie, diverses causes expliquent la pénurie actuelle sur le marché du travail. Outre les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises, le faible niveau de compétences des candidats représente un problème majeur. Il est, dès lors, important de prendre en considération chacune des causes afin de proposer des solutions adaptées.

¹⁶⁴ Amiel, M., Bonnet F.(2002), *Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes*, De Boeck, , pp. 96-97

¹⁶⁵ Duchamp D., Guery L., *La gestion des ressources humaines*, Nathan, Mars 2011, 160 pages.

¹⁶⁶ d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). *La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises*. @GRH, 20,(3), 9-41. doi:10.3917/grh.163.0009.

¹⁶⁷ Vuong, S.,(2010), *Evolution du e-recrutement français*, Thèse professionnelle HEC, Paris.

Nous allons nous pencher sur les méthodes utilisées lors du recrutement des candidats, après avoir identifié le rôle des cabinets de recrutement. Ensuite, nous verrons en quoi internet peut aider ou freiner le processus de recrutement.

5.1. Cabinet de recrutement

5.1.1 Présentation générale des cabinets de recrutement

Un cabinet de recrutement est défini comme étant une « entreprise de services composée d'un ou plusieurs consultants dont le rôle est de conseiller l'entreprise cliente dans sa stratégie de recrutement¹⁶⁸ ». Certaines entreprises ou organisations peuvent présenter des difficultés pour recruter un collaborateur ou des ouvriers, pour l'une ou l'autre des raisons citées précédemment. Les cabinets de recrutement les accompagnent dans ce processus.

Son rôle consiste donc dans un premier temps à aider l'entreprise à définir le poste ainsi que le profil désiré du candidat, à chercher le postulant idéal et à présenter celui-ci à l'entreprise. Ainsi, ce type de cabinet conduit le processus de recrutement à la place de l'entreprise, bien qu'il appartienne à celle-ci d'effectuer les entretiens¹⁶⁹. Les cabinets de recrutement sont principalement sollicités lorsque le profil recherché est fort demandé ou lorsqu'il requiert des qualifications élevées.

Les principales missions du cabinet de recrutement sont de :

- 1) Récolter et étudier les besoins et attentes de l'entreprise cliente dans les moindres détails;
- 2) Déterminer avec le client les points positifs afin que l'embauche apporte une plus-value à l'organisation ;
- 3) Choisir le canal le plus adapté à la diffusion des offres ;
- 4) Soumettre au client les profils les plus pertinents, résultant de la première phase de sélection ;
- 5) Réaliser une première interview avec les candidats sélectionnés par le client afin de vérifier leurs compétences, leurs lettres de recommandation et leurs références (en contactant éventuellement leurs anciens employeurs) ;
- 6) Préparer les candidats retenus au point 5) à un second entretien en présence du client ;

¹⁶⁸ <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cabinet-recrutement-246.html> [consulté le 05 juin 2018]

¹⁶⁹ *Ibid.*.

- 7) Négocier les termes du contrat de travail jusqu'à sa signature par le candidat, dépendant des termes du contrat avec le client.

Après l'engagement du candidat par le client, le client dispose d'une période d'essai chez l'employé durant laquelle le cabinet s'engage à remplacer le candidat si un problème¹⁷⁰ surgit.

En d'autres termes, un cabinet de recrutement a pour mission de s'occuper du recrutement en embauchant les candidats répondant au mieux au profil de la fonction demandée, pour le compte d'une entreprise et en la conseillant, notamment en termes de rémunération. Il constitue une externalisation et une délégation de la compétence des ressources humaines de l'entreprise à une société externe, ce qui est souvent nécessaire pour les entreprises de petite taille n'ayant pas ce service.

5.1.2 Les moyens de recrutement utilisés en Belgique

Il existe différents moyens de recrutement¹⁷¹ :

Tout d'abord, les recrutements peuvent s'opérer à partir des bases de données des cabinets de recrutement, qui leur sont propres ou auxquelles ils ont accès. Ils sont en possession d'une *CVthèque*, une bibliothèque de curriculum vitae, habituellement visible sur des *jobboards*, ou utilisent leur CV vidéothèque, c'est-à-dire des curriculum vitae sous forme de vidéo, afin de faire des premières recherches dans leurs propres bases de données.

Par ailleurs, depuis la multiplication des réseaux sociaux professionnels, ceux-ci viennent compléter les bases de données traditionnelles¹⁷².

Ensuite, les cabinets de recrutement ont recours aux annonces traditionnelles : ils reçoivent les candidatures et choisissent parmi celles-ci celles qui répondent le mieux aux critères recherchés par l'entreprise, après que cette dernière ait publié une annonce. Cette méthode consiste donc à rédiger une offre d'emploi contenant les caractéristiques du poste, le profil recherché et les compétences requises. Ces annonces peuvent être publiées soit dans la presse (internationale, nationale, régionale ou spécialisée), soit via internet. Cette méthode est utilisée très régulièrement par les entreprises et cabinets de recrutement, et concerne généralement tous les postes à pourvoir¹⁷³.

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ Lagnais A.,(2012), « Les outils de recrutement sont-ils pertinents ? ». *Gestion et management*.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ Lagnais A.,(2012), Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?. *Gestion et management*.

Par ailleurs, nous trouvons la méthode dite « par approche directe ». Cette technique est privilégiée pour des profils en pénurie ou hautement qualifiés. En effet, être à la recherche d'un profil précis ou rare, peut s'avérer difficile. Il se peut que les entreprises doivent chercher un futur collaborateur qui soit déjà engagé dans une autre société. La méthode par approche directe va permettre ainsi d'établir un contact avec ce type de candidat. Cette technique, assimilée à la « chasse de tête », consiste à approcher le candidat potentiel d'une manière directe. Dans la mesure où le « candidat » n'est pas demandeur d'emploi, il appartient au recruteur d'user de sagacité et de clairvoyance, tout en étant le plus discret possible dans sa démarche, afin d'attirer le candidat.

Enfin, la dernière méthode est celle de « l'identification ». Cette méthode consiste à reconnaître les besoins de l'entreprise, rédiger les annonces, rechercher les informations dans les bases de données tant internes qu'externes, choisir le candidat, ainsi que conseiller l'entreprise pour la prise de décision. Il s'agit ici d'une technique visant à repérer les candidats en minimisant les coûts et les délais du recrutement.¹⁷⁴.

5.2 Internet : un moyen efficace contre la pénurie des candidats ?

Le rôle joué par internet dans l'organisation du marché du travail s'accroît considérablement depuis une vingtaine d'années¹⁷⁵. Selon Kuhn (2000)¹⁷⁶, il est possible de passer outre les services de placement traditionnels, grâce à internet. Les expressions « recherche sur Google... » ou « Google est ton ami » font aujourd'hui partie du quotidien. En effet, il s'agit d'un moteur de recherche idéal pour rassembler et confronter les informations sur un individu ou une entreprise, dans l'objectif d'en connaître les caractéristiques. Merzeau (2010)¹⁷⁷, utilise le terme de « documentarisation » afin de mettre en exergue les différentes techniques pour classer et les documents.

5.2.1 Le recrutement et les réseaux sociaux

Selon Le Crosnier (2009)¹⁷⁸, le croisement des données permet de mieux identifier un individu et de créer une base de données qualitative très rapidement. Certaines entreprises font appel au réseautage professionnel sur internet pour recruter, afin de rechercher le

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Fondeur Y., Tuchsirer C., (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport pour l'ANPE, 108 p.

¹⁷⁶ Kuhn P., (2000), « Policies for an Internet Labor Market », *Policy Options*, October, pp. 42-47.

¹⁷⁷ Merzeau, L., (2010), « Présence numérique : de la Gestion d'une identité à l'exercice d'une liberté », *Une nouvelle dimension de l'information, Documentaliste – Sciences de l'Information*, vol. 47.

¹⁷⁸ Le Crosnier, H., (2009), « La documentarisation des humains », *Une nouvelle dimension de l'information, Documentaliste – Sciences de l'Information*, vol. 47.

candidat idéal. En effet, il faut noter que la seule publication d'une annonce ne permet pas de trouver le profil rare. Le recruteur doit donc partir de manière proactive à la chasse au candidat idéal.

Il accède ainsi à un « vivier »¹⁷⁹ de profils. Un dialogue est nécessaire entre le recruteur et l'éventuel candidat qui peut ne pas être intéressé par une demande d'embauche, dans la mesure où il occupe déjà un poste dans une entreprise, et est ainsi présent de manière passive sur les réseaux sociaux.¹⁸⁰

Comme nous l'avons vu plus haut, le recrutement par internet constitue un des moyens utilisés par les entreprises pour attirer les candidats. Il s'agit par conséquent d'une méthode de communication visant à attirer un grand nombre de jeunes travailleurs, dans la mesure où cette génération utilise couramment internet. En effet, selon Girard, et al. (2008)¹⁸¹, la présence sur internet constitue pour l'entreprise un moyen pour se mettre en exergue, en émettant une « image innovante et jeune ». L'objectif relève avant tout du marketing et le message véhiculé peut également être adapté selon le candidat ciblé. Outre la chasse aux candidats sur internet, cet outil est utilisé par les recruteurs pour communiquer et se promouvoir.

Par ailleurs, les réseaux sociaux non professionnels comme Facebook, Twitter ou Instagram, permettent aux entreprises d'avoir des contacts avec les personnes qui ne sont pas présentes sur les réseaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadeo. Ces personnes sont, pour la plupart, candidates aux postes ne nécessitant pas de compétences particulières¹⁸². Les recruteurs doivent toutefois prendre des précautions afin de ne pas être submergés par des candidatures n'ayant pas de rapport avec le poste. Selon Fondeur¹⁸³, les réseaux sociaux constituent un outil bon marché pour « accéder à certains profils », permettant de dynamiser l'entreprise et le métier, mais ce biais banalise cependant « l'acte de candidature ».

¹⁷⁹ Bohelay, D., (2013), *Les réseaux sociaux numériques professionnels, ces nouveaux outils pour recruter : nouvelles pratiques des consultants recrutement, nouveaux enjeux pour les cabinets de recrutement*, Université de Rennes 1 IGR-IAE de Rennes, CREM.

¹⁸⁰ Bessy, C, Marchal, E, (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : enquête auprès des entreprises. », *Revue française de socio-économie* no. 3: 121-146.

¹⁸¹ Girard, A., Fallery, B., (2008), "Le recrutement et Internet : une nouvelle gestion de la relation candidat ?", *AIM*, décembre, Paris, France.

¹⁸² Vuong, S., *Evolution du e-recrutement français, Intégration des technologies au recrutement français : Quels sont les nouveaux outils et méthodes à utiliser face aux grandes problématiques du recrutement français ?*, HEC, Paris.

¹⁸³ Fondeur, Y., (2010) « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'Ires*, vol. 52, no. 3, 2006, pp. 3-10.

5.2.2 Internet et le recrutement

Condomines, et al. (2014)¹⁸⁴ expliquent que la communication des recruteurs doit être axée autour des caractéristiques des entreprises, de ce qu'elles attendent des salariés, des salaires proposés et des possibilités d'évolution. Selon Etcheu (2013)¹⁸⁵, cette communication doit montrer la réalité des organisations. Ainsi, pour Charbonnier, et al. (2014)¹⁸⁶, les recruteurs utilisent des outils de publication.

Les études entreprises par Gavand (2013)¹⁸⁷ indiquent que, dans la mesure où l'image véhiculée par les entreprises sur internet est négative, les candidats abandonnent l'idée de postuler. À l'inverse, lorsqu'elle est positive, les candidats n'hésitent pas à envoyer leurs candidatures, bien qu'ils ne prévoient pas forcément de le faire auparavant.

Par ailleurs, de nombreuses entreprises renoncent à passer des annonces par le biais de la presse, et préfèrent utiliser le réseau internet¹⁸⁸. Ce dernier est utilisé dans ce cadre de trois manières différentes :

- via le site internet des entreprises elles-mêmes, visant à promouvoir l'entreprise en question et ainsi attirer des candidatures ;
- les *jobboards* permettant aux entreprises de mettre en ligne des offres d'emploi et par la même occasion, d'avoir accès à une CVthèque ;
- le courrier électronique, afin de gérer les différentes candidatures.

Girard, et al. (2009)¹⁸⁹ nous apprennent que le recrutement est une stratégie permettant de développer le dialogue entre candidat et recruteur. En effet, selon Dubois, et al. (2011)¹⁹⁰, internet permet de faire appel et d'entrer en contact directement avec un candidat, en lui décrivant les avantages, permettant ainsi de générer des candidatures grâce au « fan club ».

¹⁸⁴ Candomines B. et Hennequin E., (2014), « Comment le site carrière influence la marque employeur ? Etude sur des candidats à l'embauche », *GRH*, Actes des congrès, Chester 2014, p. 3.

¹⁸⁵ Etcheu J., (2013), « La stratégie de retention du personnel et la marque employeur de l'entreprise : le cas de la société OM », *GRH*, Actes des congrès, Paris.

¹⁸⁶ Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2014), « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Actes des congrès*, Chester 2014

¹⁸⁷ Gavand A., (2013), *Le recrutement-Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Editions Eyrolles, Paris.

¹⁸⁸ Girard A., Fallery B., (2009), « Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du eRecrutement », *Conférence Frontières Numériques ICI-AIM*, Décembre, Brest.

¹⁸⁹ *Ibid.*

¹⁹⁰ Dubois D., Pelletier E., (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, Vol. 36, N°3, p. 5-15.

6. Conclusion

Cette revue de la littérature a permis de mettre en évidence les évolutions importantes du marché du travail, notamment celles qui sont de nature à expliquer la pénurie globale mais aussi ciblée de main d'œuvre. La première évolution concerne un contexte de départ massifs à la retraite des « baby-boomers », et la seconde réside – même si tous les auteurs ne sont pas unanimes sur ce point – dans l'arrivée de la génération Y dans le monde du travail avec des attentes et représentations qui ne concordent pas forcément avec les apports et l'image des métiers du secteur des poids lourds et des métiers techniques. Ces évolutions amènent un nouveau défi ; attirer ou embaucher de nouveaux candidats pour remplacer ceux qui partent dans les secteurs déficitaires que nous avons pointés. À cet effet, la concurrence entre les entreprises et les agences d'intérim est de plus en plus grande, mais le faible niveau de compétence des candidats constitue un problème majeur pour les recruteurs. Les organisations se retrouvent donc contraintes de reconsidérer leurs méthodes de recrutement et les profils recherchés.

Nous avons vu que le recrutement peut se définir comme étant toutes les actions menées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires et requises pour occuper un poste vacant¹⁹¹. Le processus de recrutement est un enjeu central pour les entreprises. Le recrutement permet l'accroissement de l'effectif disponible et l'apport de nouvelles compétences qui vont développer le capital humain de l'entreprise. Plusieurs pratiques d'attraction existent au sein des entreprises afin d'attirer et de fidéliser les travailleurs. Parmi ces éléments attractifs, bien que ce ne soit pas une liste exhaustive, il semble intéressant de relever la rémunération, la promotion sur l'environnement de travail, la dotation, la formation et la gestion de carrière. Cependant, en plus des pratiques d'attraction, les entreprises doivent également explorer les bénéfices du marketing des ressources humaines. En effet, il est nécessaire de « se vendre » afin que les candidats acceptent d'intégrer l'entreprise, et d'y rester.

Nous avons décrit différentes méthodes qui permettent d'aider les organisations à recruter de nouvelles personnes. Il existe notamment les cabinets de recrutement dont le but est de conseiller l'entreprise dans sa stratégie d'attraction et de recrutement. De plus, aujourd'hui le web est un acteur important, car il devient un espace de rencontre avec des candidats potentiels. Les multiples plates-formes de recherches d'emploi font gagner

¹⁹¹ *Guide de gestion des ressources humaines*, Techno compétence, Québec, 2004

beaucoup de temps aux organisations car elles permettent de cibler directement les critères requis pour l'emploi.

À l'issue de cette revue de la littérature qui nous a permis d'approfondir notre compréhension théorique de la problématique de départ, nous allons poursuivre notre recherche par le biais d'une étude empirique axée sur l'analyse du cas Adecco, qui procède au recrutement temporaire et en contrat à durée déterminée de travailleurs et qui, de ce fait, nous permet d'avoir une visibilité plus nette sur la réalité de la pénurie et des moyens d'y faire face pour les métiers considérés. Dans la partie pratique de ce travail, l'objectif sera premièrement d'analyser les stratégies mises en place chez Adecco, et deuxièmement de comparer ces stratégies propres à Adecco avec celles que nous avons décrites dans la partie théorique.

Partie 2

2.1.Présentation du groupe Adecco

À l'heure actuelle, en Belgique, il existe plus d'une dizaine d'entreprises qui sont opérationnelles dans le secteur de l'intérim¹⁹². Une entreprise de travail temporaire, c'est-à-dire une agence d'intérim, est avant tout une entreprise de services. Elle a pour mission de trouver la personne dont le profil correspond à la demande de son client, en mettant en relation un demandeur d'emploi (l'intérimaire) avec l'entreprise en manque de personnel (le client). Sa mission est plus étendue car l'agence d'intérim joue le rôle de gestion du personnel de l'employeur : elle gère les contrats, les paie et répond à tous les autres problèmes qu'un salarié pourrait rencontrer.

2.1.1 Historique d'Adecco

L'entreprise Adecco a été fondée en 1996 à la suite de la fusion de deux entités spécialisées dans l'intérim : Adia et Ecco.¹⁹³ Implantée en Suisse, Adecco est devenue une marque mondiale représentée dans plus de 60 pays. Il y a au total 5100 agences Adecco dans le monde. En Belgique, il y a 51 agences. Adecco emploie plus de 32 000 experts à l'international travaillant en équipe pour offrir la possibilité aux entreprises et aux candidats de choisir parmi un éventail complet de services dans tous les domaines de recrutement et de gestion de carrières. En 2006, l'entreprise a adopté une nouvelle stratégie commerciale qui lui confère une nouvelle visibilité au niveau international, avec un slogan correspondant à son activité : « *Better work, Better life* ». Le groupe Adecco prône certaines valeurs telles que le partage, le sens du service, la responsabilité, l'esprit entrepreneurial et la passion¹⁹⁴.

2.1.2 L'agence Adecco de Nivelles

Nous allons, dans le cadre de ce mémoire, nous intéresser au groupe Adecco Belgium et plus particulièrement à l'agence Adecco de Nivelles dans laquelle un stage sur le terrain nous a permis de nourrir ce mémoire. Cette agence a pour habitude de travailler en général à bureaux fermés, c'est-à-dire seulement sur rendez-vous, sauf le mercredi et le vendredi après-midi où l'agence est ouverte au public.

¹⁹²https://www.belgium.be/fr/emploi/recherche_d_emploi/marche_du_travail/agences_d_interim , consulté le 20 mars 2019.

¹⁹³ <https://www.adecco.com/our-company/history/> , consulté le 20 mars 2019.

¹⁹⁴ <https://www.adecco.fr/nos-valeurs/> , consulté le 20 mars 2019.

Le travail de cette agence se répartit dans plusieurs domaines tels que le recrutement, le commercial, ainsi que l'administration. Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons spécifiquement à l'aspect recrutement. La stratégie mise en place par l'agence est de pouvoir être suffisamment visible afin d'attirer le plus de candidats possibles. L'agence a deux objectifs principaux dans sa fonction de recrutement. Tout d'abord, le personnel d'Adecco travaille en étroite collaboration avec des employeurs afin de leur garantir le recrutement d'une main d'œuvre de qualité et dans le timing adéquat. Il essaye de comprendre et d'identifier les besoins des clients afin d'y répondre de la manière la plus adéquate possible. En deuxième lieu, il travaille en synergie avec des demandeurs d'emploi pour leur trouver un travail qui corresponde à leurs compétences et attentes. L'agence essaye de repérer le potentiel de ses clients afin de leur présenter un maximum d'opportunités et d'offres d'embauche. La réalisation de ces objectifs donne lieu à une certaine pression dans la mesure où Adecco est en concurrence avec d'autres agences d'intérim telles que les sociétés Manpower, Randstad, Start People, pour ne citer qu'elles.

2.2 La démarche méthodologique

La démarche méthodologique s'appuie principalement sur le stage effectué au sein de l'agence Adecco située à Nivelles. En effet, ce stage a permis d'alimenter l'analyse de terrain de manière approfondie, étant donné qu'il se réalisait au sein même de l'environnement d'étude. L'expérience du terrain nous a aidé à déterminer les orientations de l'enquête que nous avons ensuite menée sous la forme d'entretiens semi-directifs avec le personnel de cette agence. Cette enquête est destinée à éclairer la facette pratique de la problématique de départ, que nous avons préalablement explorée sur le plan théorique.

2.1. Choix de la méthode de récolte des données

Il existe différentes méthodes de récolte des données. La méthodologie choisie pour ce mémoire est qualitative. Celle-ci vise à explorer et comprendre un phénomène ou comportement et à en tester un concept¹⁹⁵. Dans le cas de ce mémoire, il s'agit de comprendre le phénomène de la pénurie de main-d'œuvre et de compétences, en particulier dans les secteurs considérés, et d'observer les méthodes et démarches mises en œuvre pour y pallier.

Dans le but d'obtenir des données, un questionnaire ainsi que des entretiens téléphoniques semi-directifs ont été réalisés. Les entretiens semi-directifs consistent en une

¹⁹⁵ Cours Méthode de recherche en science du travail dispensé par Mme A. Rousseaux (2017), UCL

liste de questions définies à l'avance où les réponses n'orientent pas le choix des répondants, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas directives¹⁹⁶. Un guide d'entretien a été conçu à la suite des recherches réalisées lors de l'étude théorique. Ce dernier est repris en annexe. Les questions du guide permettent de rentrer dans le sujet de manière graduelle et d'aborder chaque point en obtenant des interlocuteurs des réponses précises. Les interrogations sont ouvertes et laissent donc place à tous genres de réponses, des plus floues au plus détaillées, centrées sur le sujet, ou complètement déconnectées. Ces enquêtes écrites et semi-directives ont généralement été menées de manière assez libre, le but du guide étant d'orienter le meneur de l'entretien et de s'assurer que l'essentiel ait bien été abordé. Étant donné qu'il s'agit d'entretiens qualitatifs, certaines questions sont approfondies pour obtenir plus de détails, ou permettent d'aborder un sujet sous un autre point de vue afin d'étoffer les résultats. Sur ce point, on peut dire que le guide représente plus le « strict minimum » des sujets à aborder, plutôt que la norme. Cependant, l'ordre des questions a été pensé en imaginant le déroulement du dialogue, dans le but d'empêcher qu'une question ne vienne fermer la discussion. Cet ordre s'est révélé très adapté à cette démarche lors de la mise en œuvre de l'enquête.

Nous avons également récolté des données via l'observation directe. Durant les deux mois de stage, nous avons eu l'occasion d'observer ce qui se passait sur le terrain de manière directe. Le rôle actif du stagiaire au sein de l'agence Adecco a permis d'observer de près certains comportements ainsi que la façon de gérer l'agence et les employés. Cette méthode est bénéfique pour ce mémoire, puisqu'elle permet de ne pas se baser uniquement sur les réponses aux questions des entretiens mais de les éclairer et les pondérer par la réalité observée.

2.2. Le profil des personnes interrogées

Six personnes travaillant pour Adecco ont été sélectionnées afin de participer à cette étude. Trois d'entre elles travaillent à l'agence située à Nivelles. Les autres travaillent toutes dans le Brabant Wallon. Le fait d'avoir obtenu des réponses issues de différentes agences nous permet de les comparer les unes aux autres et de les mettre en lien, ceci afin d'observer d'éventuelles ressemblances et/ou différences dans les pratiques et les approches. Selon

¹⁹⁶ Ibidem

Andreani et Conchon (2005)¹⁹⁷, les notes d'observation ont pour objectif d'inscrire ce que l'observateur a vu, ce qu'il a ressenti, ce qui l'a impressionné et ce qui l'a surpris.

2.3. Traitement des données

La première étape pour l'analyse des données est de retranscrire le contenu obtenu. Cela consiste à lister les informations recueillies et de les mettre sous forme de texte appelé « verbatim », qui consigne les données brutes de l'enquête.

La deuxième étape de notre processus est le codage. Celui-ci a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'interview ou d'observations. Pour ce faire, il faut décrire, classer et transformer les données qualitatives recueillies en fonction d'une grille d'analyse. Il s'agit d'un processus d'élaboration cognitif lourd et minutieux et pour lequel il n'existe aucun système automatique. La grille d'analyse est construite à partir de critères et d'indicateurs.

La troisième et dernière étape consiste à traiter les données. Dans le cadre de ce mémoire, nous allons faire un traitement des données d'un point de vue sémantique, afin d'étudier le sens des idées émises ou des mots¹⁹⁸.

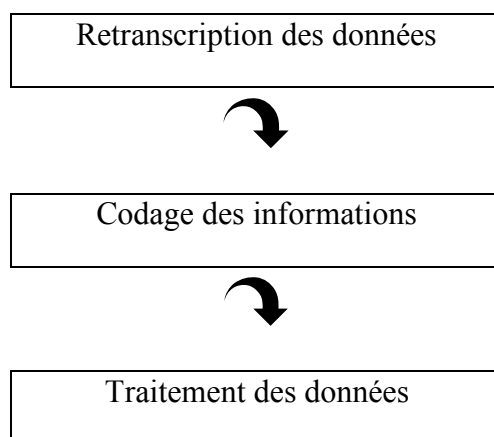


Figure 3 : Étapes de l'analyse des données qualitatives¹⁹⁹

¹⁹⁷ Andreani J.C. et Conchon F. (2005), « Fiabilité et Validité des Enquêtes Qualitatives. Un état de l'art en Marketing », *Revue Française du Marketing*, N° 201, 2005/1-5, p. 5-21.

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

2.4. Limites de recherche

Chaque étude possède ses propres limites. La première, qui a été la plus redoutable, est la réticence du personnel à répondre de manière objective et complète aux différentes questions. En effet, les employés étaient nombreux à ne pas vouloir parler de manière détaillée de leur stratégie mise en place. Ils se montraient assez réticents à l'idée de dévoiler des informations relatives à la culture et au savoir-faire de l'entreprise à cause de la grande concurrence présente dans le secteur des agences d'intérim.

Une autre limite concerne la représentativité de l'échantillon interrogé. Nous nous sommes heurtés à la disponibilité limitée de nos interlocuteurs. Ainsi, le peu de personnes interrogées ne nous permet pas de pouvoir généraliser cette étude à toute une population ni d'en tirer des enseignements pleinement généralisables. De plus, ayant été en stage au sein de cette entreprise et ayant pratiqué l'observation directe dans le cadre de la récolte de données, il était important de maintenir une certaine distance et un certain recul vis-à-vis de celles-ci afin de maximiser l'objectivité de l'analyse de leurs propos.

2.5 Hypothèses

Dans la revue de la littérature, plusieurs techniques d'attraction de la main d'œuvre et de fidélisation des employés au sein de l'entreprise ont été mises en lumière. En effet, la dotation, la formation, la gestion de carrière, la promotion sur l'environnement de travail, l'utilisation des réseaux sociaux et la rémunération semblent être de bonnes méthodes connues et employées tant par les agences d'intérim, que par les départements de ressources humaines des entreprises. De ce fait, il apparaît dès lors pertinent de s'intéresser à la mise en pratique de ces techniques dans un contexte opérationnel. Afin d'observer et d'analyser ce dernier, nous nous sommes penchés sur le cas de l'agence d'Adecco de Nivelles.

Nous avons d'abord voulu vérifier l'hypothèse des métiers en pénurie que nous avons cernés dans la partie théorique et les statistiques nationales. Les métiers du secteur poids-lourds et les métiers techniques connaissent-ils une pénurie effective ? Le croisement entre les données statistiques et l'expérience de la demande sur le terrain pourra confirmer cette hypothèse.

Ensuite, nous avons travaillé à observer sur le terrain les causes de cette pénurie. S'agit-il bien, comme nous l'avons établi dans l'approche théorique, de causes démographiques, d'une évolution des attentes des jeunes entrant sur l'emploi et d'un déficit d'image des métiers concernés ?

Enfin, nous nous sommes centrés sur les outils et les pratiques de remédiation qui sont dans le champ d'action d'une agence d'intérim telle qu'Adecco, c'est-à-dire d'un prestataire de service de recrutement. L'entreprise d'intérim met-elle en place des stratégies de recrutement et de pérennisation des employés recrutés conformes à celles que nous avons envisagées dans l'étude théorique ?

Au terme de cette analyse, peut-on estimer que l'on a envisagé toutes les stratégies de remédiation à la pénurie, à la fois par l'étude théorique et par les pratiques effectives de l'agence considérée ? Dans le cas contraire et si, en particulier, le champ d'action d'une entreprise d'intérim se trouvait limité, quelles stratégies et solutions pourrions-nous en outre proposer face à la pénurie de recrutement dans le secteur des poids-lourds et des métiers techniques ?

3. Résultats

Nom du participant	Fonction au sein d'Adecco	Métiers en pénurie	Causes de la pénurie	Stratégie mise en place chez Adecco
Julie Lefebure	Branch manager à l'agence d'Adecco à Nivelles.	- Chauffeurs CE - Profils techniques qualifiés (techniciens de maintenance, mécaniciens industriels et automobiles, électriciens, électroniciens, ingénieurs) - Certains opérateurs de production	- Evolution de l'organisation des entreprises - Dévalorisation des métiers techniques - Expérience requise - Image négative de l'entreprise	- Formation du type 'Technical Academy Mobile' => Project School - Se spécialiser sur les profils en pénurie en segmentant par secteur - Utilisation raisonnée des différents canaux de recrutement - Contact et collaboration avec des écoles et centres de formation - International Mobility

Maité Monnoye	Consultante en recrutement à l'agence d'Adecco à Nivelles .	- Chauffeur CE, - Employé polyglotte, - Profils techniques (électromécanicien, technicien de maintenance, ...)	- Manque de personnes qualifiées - Manque de personnes parlant plusieurs langues - Personnes moins intéressées par ce genre de formation	- Posting - Bouche à oreille - Réseaux sociaux - Collaborations avec des écoles et centres de formation - International Mobility
Sylvie Medina	Consultante en recrutement à l'agence d'Adecco à Nivelles.	- Chauffeur CE - Technicien de maintenance - Mécanicien - Beaucoup de profils techniques	- Complexité de certains profils - L'intérim n'a pas la cote auprès des travailleurs - Manque de personnes qualifiées - Exigences des clients par rapport aux compétences	- Recrutement par les différents canaux - Posting - Echange d'informations entre agences - Informations au niveau des différents centres de formation

Gaelle Agimont	Branch Manager chez Adecco Construct	- Les métiers techniques nécessitant de la qualification, de l'expérience, et de la logique - Les profils bilingues, avec le néerlandais - Des profils spécifiques lié à la construction (grutiers, machinistes, couvreurs) - Profils très techniques tels que soudeurs	- Manque de personnes qualifiées - Manque de motivation et de flexibilité des travailleurs - L'intérim n'est pas pris assez au sérieux - Image négative de l'entreprise	- Être franc avec le client, ne pas hésiter à lui dire que le métier est en pénurie - Appel aux écoles - Utilisation des réseaux sociaux
Jennifer Renault	Consultante en recrutement pour Adecco Onsite à Morlanwelz.	- Chauffeurs livreurs avec Permis C	- Manque de formation des candidats - Métier pénible - Horaires difficiles - Manque d'intérêt des candidats pour le métier	La même chose que pour des métiers qui ne sont pas en pénurie - Posting - Matching - Echange d'informations entre agence

				- Affiche dans les agences, flyers
Sophie Flamant	IT évangéliste chez Adecco - Support aux agences dans l'utilisation de notre outil informatique - Support dans la recherche de candidats dans notre système de recherche - Coaching des nouveaux - Analyse de la qualité des données	- Electromécaniciens - Mécaniciens - Chauffeurs	- Manque de main d'œuvre - Manque de motivation pour ces postes - Formation pas en adéquation avec la réalité des entreprises	- La même chose que pour des métiers pas en pénurie - Publication d'offres sur certains sites - Utilisation de canaux externes tels que facebook

3.1 Discussion et analyses

Les entretiens passés auprès du personnel d'Adecco ont permis de collecter de nombreux renseignements qui seront traités et analysés dans cette partie.

Toutes les personnes interrogées se rejoignent généralement sur le fait que les métiers les plus touchés par la pénurie de travailleurs concernent le secteur du poids lourd et celui des profils techniques qualifiés. Cependant, les répondantes constatent également des difficultés de recrutement concernant d'autres types de profil tels que des employés polyglottes, des conducteurs de production, ou encore des mécaniciens, pour ne citer que ceux-ci. En effet, il est rare de trouver ce genre de profils facilement sur le marché de l'emploi. Gaëlle, une des personnes interrogées, va plus loin dans cette idée en expliquant que les métiers techniques nécessitent de la qualification, de l'expérience et de la logique. Ces exigences au niveau des emplois constituent un frein au recrutement.

Il est intéressant de constater qu'Adecco rencontre les mêmes difficultés pour recruter des profils pour ces emplois en pénurie que le reste des entreprises et agences belges. Cette idée rejoint ce qui avait été dit dans la partie théorique. En effet, comme l'explique Reul²⁰⁰, secrétaire général de l'Union Professionnelle du Transport et de la Logistique (UPTR), le métier de chauffeur poids lourd connaît une grande pénurie depuis 2017, notamment en raison du vieillissement des chauffeurs auquel la Belgique doit faire face. Concernant les profils techniques dont la moyenne d'âge se situe entre 36 et 45 ans, l'enquête d'Acerta²⁰¹ confirme qu'ils n'échappent pas non plus à la pénurie.

Plusieurs causes menant à cette insuffisance ont été évoquées par les personnes interrogées au cours des entretiens. En premier lieu, nombreux sont ceux qui parlent d'un manque de motivation et de flexibilité de la part des travailleurs. Ils prétendent souvent se retrouver en face de candidats qui abandonnent tout de suite la mission, ne se présentent pas ou plus au travail, ne veulent pas trop s'éloigner de leur domicile, n'acceptent pas les missions ponctuelles, et encore bien d'autres marques de démotivation. Un second problème auquel ils doivent faire face est le salaire. En effet, ils expliquent qu'ils sont régulièrement confrontés à une inadéquation entre le salaire souhaité par le travailleur et le salaire proposé

²⁰⁰ Michaël Reul, secrétaire général, fédération professionnelle Union Professionnelle du Transport et de la Logistique, interviewé par Philippe Jacquemotte sur RTL Belgique, 15 décembre 2017

²⁰¹ La différence d'âge entre les ouvriers et les employés ne cesse de croître, <https://www.acerta.be/aproposdacerta/media-center/communiques-de-presse/difference-d-age-entre-les-ouvriers-et-les-employes> [page consultée le 07 juin 2018]

par l'employeur. À cela s'ajoutent les travailleurs qui ne souhaitent pas intégrer ces métiers faiblement rémunérés car leurs indemnités de chômage sont supérieures à cette rémunération. Il conviendrait alors de se demander dans quelle mesure le travail peut-être une valeur ajoutée à titre personnel (acquisition de compétences, amour-propre, légitimation sociale, etc.) par rapport au chômage. Ce constat rejoint la pensée de Vultur²⁰² qui évoque, lui aussi, diverses causes liées aux difficultés de recrutement, dont une tenant au manque de motivation des candidats. En effet, il rapporte que les candidats ont souvent une baisse de motivation et celle-ci peut être expliquée par les conditions difficiles de travail auxquelles les travailleurs doivent faire face. Cet auteur constate également que les candidats sont de plus en plus exigeants avec les horaires et autres composantes du travail. Ils souhaitent obtenir de plus en plus de temps libre lors de la négociation de leur contrat, et cela n'est pas toujours compatible avec les attentes des employeurs.

En deuxième lieu, les personnes ayant répondu aux entretiens se rejoignent pour avancer que l'une des causes de cette pénurie provient des employeurs, leurs clients. En effet, ces derniers recherchent souvent des profils avec un minimum de deux ans d'expérience, ce qui est un critère exigeant. Quand les jeunes sortent de l'université, des Hautes Ecoles ou d'autres formations initiales, ils n'ont pas encore acquis cette expérience. Les employeurs doivent prendre conscience de ce fait et l'accepter en engageant des candidats inexpérimentés. Dans un marché menacé par la pénurie, l'employeur doit également comprendre que le candidat n'est pas totalement opérationnel dès le premier jour. Le donneur d'emploi a ainsi un rôle à jouer dans la formation de ces candidats contribuant à l'amélioration de la qualité de la main d'œuvre technique. Pour les agences d'interim comme Adecco, il est également important d'être clair dès le départ avec les clients, en précisant que le profil est en pénurie, qu'il faudra du temps et parfois qu'il sera nécessaire de revoir ses exigences à la baisse. Pour sa part, le client, conscient de la pénurie, sait qu'il doit prendre des risques afin d'offrir une offre qualitativement compétitive pour les candidats. Ce deuxième plan d'analyse partage les causes de la pénurie entre l'employeur et les travailleurs.

La troisième cause évoquée concerne le manque de compétences et le manque de qualifications des postulants. Les répondants affirment que l'employeur est de plus en plus

²⁰² Vultur, M., (2009) « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* p. 40, 2009

exigeant vis-à-vis des employés. En effet, il leur est demandé de posséder de nombreuses compétences techniques ainsi que des *Soft Skills*, c'est-à-dire des compétences liées à la personnalité telles que la capacité à collaborer, la capacité à communiquer, à travailler en équipe, etc. Selon Vultur²⁰³, ce manque de compétences rend le recrutement compliqué. Ce phénomène peut s'expliquer à travers deux raisons principales : un manque de candidats et une formation jugée insatisfaisante. De plus, les personnes interrogées estiment que les candidats manquent souvent de qualification, cela a également été perçu par l'enquête réalisée par Manpower²⁰⁴ en 2016, comme un élément rendant le recrutement difficile.

Enfin, chacune des personnes interrogées évoque d'autres causes qu'elles estiment personnellement pertinentes : le manque de main-d'œuvre, une image négative de l'entreprise de recrutement, un manque d'intérêt pour l'intérim, principalement.

Au-delà de cette analyse des difficultés de recrutement, nous allons maintenant explorer les stratégies que les agences d'Adecco mettent en place pour y faire face.

La première stratégie identifiée est le développement des structures de formation du type *Technical Academy Mobile*, qui au sein de l'agence Adecco est désignée comme le « Project School ». Il s'agit d'un projet qui met la priorité sur l'acquisition de compétences pratiques et qui se déroule en quatre étapes : sélection rigoureuse des candidats, analyse approfondie de leur motivation, analyse de leur capacité d'apprentissage et, en même temps recherche de sociétés prêtes à intégrer des nouveaux collaborateurs « techniques ». Pour amener les candidats au niveau de compétence souhaité par l'employeur, il est également proposé une formation théorique par e-learning suivie d'une validation des compétences. À l'issue du e-learning, le candidat est intégré à une formation pratique de trois semaines en groupe. Enfin le candidat est engagé professionnellement avec un statut intérimaire avec le parrainage d'un employé de l'entreprise qui aide à l'insertion du nouveau recruté. Ce projet comporte notamment le *Retail School*. Ce dernier consiste en une formation commerciale en groupe, durant cinq à dix jours, pendant lesquels l'on apprend différentes techniques de vente, la gestion des plaintes, le contact client, etc. Cette formation se fait via un stage en magasin. Bien que cette formation n'ait pas de lien avec le public cible de ce mémoire, il est néanmoins intéressant de la mentionner. Un autre dispositif est dénommé *Technical School*

²⁰³ Vultur, M., (2009) « Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* p. 40, 2009

²⁰⁴ Enquête de Manpower sur la pénurie de talent, 2016

qui concerne essentiellement les profils opérateurs-techniciens. Il comprend dix jours de formation sur les techniques électroniques, mécaniques et pneumatiques, avec, en même temps, une prise de connaissance des processus. Pour les personnes interrogées, l'accent doit être mis sur les formations. Au niveau d'Adecco, certaines formations sont prises en charge par la société d'intérim via le « Fonds de Formation des Intérimaires », ou alors des formations sont entièrement créées par Adecco pour un ou plusieurs clients afin que le nouvel employé puisse acquérir les compétences nécessaires à la fonction convoitée.

Une deuxième stratégie évoquée à travers les entretiens est l'utilisation à bon escient des canaux de recrutement tels que les réseaux sociaux et les réseaux professionnels. Le réseau le plus utilisé au sein d'Adecco est LinkedIn. Il est employé pour diverses fonctions, notamment la recherche de candidats, la prise de contact avec ceux-ci, ainsi que pour du sourcing, c'est-à-dire pour rechercher et identifier des candidats pour un poste donné, ou encore pour la publication d'offres d'emplois. Facebook est également un réseau social utilisé, puisque chaque agence possède une page spéciale sur laquelle des annonces sont régulièrement postées. Le personnel d'Adecco fait également appel à un réseau international européen propre à Adecco, l'« International Mobility ». Ce réseau est utile pour le recrutement à l'étranger, la gestion administrative et résidentielle de la venue du candidat et la formation linguistique. D'autres canaux sont également utilisés, comme le site internet d'Adecco, le Forem, et des Jobdays chez le client ou l'organisation de plusieurs salons peuvent aussi être mis en place.

Par ailleurs, chez Adecco, un réseau d'informations entre ses agences et des écoles a été instauré et permet d'informer de potentiels futurs candidats dès la formation scolaire. En effet, les répondants nous indiquent que la sensibilisation des jeunes dès le début aurait déjà été bénéfique par le passé.

Enfin, le personnel interrogé parle aussi de sensibiliser leurs clients dans l'image que leur entreprise véhicule auprès de personnes extérieures à l'organisation. Elles expliquent que nombreux sont ceux qui refusent un poste car ils ont une mauvaise image de cette entreprise. Il apparaît qu'il n'existe, à l'heure actuelle, pas de stratégie à proprement parler chez Adecco mais bien une volonté de sensibilisation de leurs clients afin que ceux-ci s'y investissent.

3.2 Comparaison avec les hypothèses

Si l'on reprend les hypothèses avancées précédemment dans ce travail, il est intéressant de constater que l'agence Adecco met en place des stratégies communes à celles qui ont été vues dans la revue de la littérature, mais en utilisant d'autres, qui lui sont propres. Nous les détaillerons ci-dessous.

Premièrement, si nous reprenons notre première hypothèse, nous pouvons constater que les employés d'Adecco connaissent une pénurie de recrutement pour les postes à pourvoir du secteur poids-lourds ainsi que pour les métiers techniques. Avec ce que la revue de littérature nous permet de comprendre et ce que les données recueillies nous apprennent nous pouvons confirmer cette hypothèse. Cependant, les réponses sont unanimes pour dire qu'il n'y a pas que ces secteurs qui subissent une pénurie.

La deuxième hypothèse concernait les causes de cette pénurie. Dans l'approche théorique, nous avons mis en avant des causes démographiques, une évolution des attentes des jeunes entrant sur le marché l'emploi et un déficit d'image des métiers concernés. Les professionnels d'Adecco mettent également l'accent sur l'importance de l'image des métiers. Ils sont conscients qu'il faut porter une attention particulière à l'image. Afin d'attirer le personnel, il est important pour la société de générer ainsi un premier contact positif de l'employé potentiel avec l'entreprise. En effet, comme dit précédemment, un candidat ayant une image négative de l'entreprise et de l'emploi qu'elle offre ne se verra pas attiré. Adecco se charge donc de veiller à véhiculer des images positives des entreprises qui recrutent et tente de sensibiliser au maximum les candidats afin que ceux-ci soient davantage motivés et s'ouvrent à toutes les possibilités qui s'offrent à eux, sans se laisser décourager par les stéréotypes et préjugés. Par contre, les professionnels du recrutement interrogés ne parlent pas d'une évolution des attentes des jeunes entrant sur l'emploi mais ils indiquent plutôt se retrouver en face de candidats peu motivés qui abandonnent tout de suite la mission, ne se présentent pas ou plus au travail, ne veulent pas trop s'éloigner de leur domicile, n'acceptent pas les missions ponctuelles, et encore bien d'autres marques de démotivation. Pour les professionnels sondés, ce n'est pas un problème de génération mais plutôt une mentalité qui a changé et qui affecte toutes les générations. En ce qui concerne une cause démographique, ils remarquent qu'il manque effectivement de la main d'œuvre mais surtout un manque de main d'œuvre qualifiée. Nous pouvons donc dire que cette hypothèse est également confirmée par l'enquête de terrain.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, nous nous concentrons sur les stratégies mises en place pour contrecarrer ce phénomène. Est-ce qu'Adecco utilise toutes les stratégies de remédiation ? La revue de la littérature met en avant les stratégies portant sur la formation, la rémunération, une bonne gestion de carrière ainsi qu'une valorisation des rémunérations.

Tout d'abord, l'on remarque qu'une grande importance est accordée aux formations chez Adecco. En effet, Adecco met en place différents moyens pour la formation des employés, afin qu'ils développent des connaissances et compétences liées directement aux exigences des employeurs. Il s'agit en l'occurrence d'offrir au travailleur un retour sur son investissement au sein de l'entreprise, ce qui est très important pour attirer et retenir les employés en question. La formation est essentielle pour répondre aux critères et besoins de l'entreprise. De ce fait, offrir des formations augmente le potentiel d'adaptation aux tâches des candidats choisis et cela a par contrecoup un impact positif important sur la productivité de l'entreprise. De plus, l'on remarque que l'utilisation des réseaux sociaux est fortement mise en avant au sein de l'agence. À travers divers réseaux, des offres d'emplois sont publiées, destinées aux chercheurs d'emplois belges mais également aux personnes résidant à l'étranger. Ces réseaux sociaux permettent de toucher un public étendu étant donné sa non-limitation géographique ainsi que la facilité dans la diffusion de l'information. Ce moyen peut être bénéfique pour la remédiation aux difficultés du recrutement des travailleurs car, aujourd'hui, les réseaux sociaux, en particulier les réseaux professionnels, sont devenus un espace de communication majeur et facilement accessible pour la recherche d'emplois à travers le monde. Du point de vue de la rémunération, celle-ci est fixée par l'employeur, c'est-à-dire par le client d'Adecco, mais l'agence se charge de vérifier que le salaire respecte bien le barème salarial, en regard de la fonction pour laquelle le salaire est attribué. Étant donné qu'Adecco n'a pour mission que le recrutement à partir des conditions établies par l'employeur, il n'est pas dans ses possibilités directes de négocier la rémunération avec le travailleur afin que celui-ci se sente davantage attiré par la valorisation salariale du métier et éprouve l'envie de rester. Néanmoins, elles essayent de sensibiliser leur client employeur au fait qu'une bonne rémunération peut être une stratégie efficace afin de persuader le candidat. Les stratégies telles que les stratégies de gestion de carrière ou de promotion sur l'environnement de travail ne sont pas mises en place au sein de l'agence car les candidats ne sont recrutés que pour des missions temporaires. Ces aspects sont du ressort de l'entreprise. Adecco a essentiellement pour rôle d'attirer les candidats pour répondre à une demande ponctuelle en termes d'emploi. Cependant, en dépit des efforts pour améliorer ces

stratégies de recrutement, on remarque que la pénurie est bel et bien toujours présente aujourd'hui. Ces stratégies ne fonctionnent donc pas à 100% et sans doute ne pallient-elles pas toutes les difficultés de recrutement, ce pour quoi il nous appartiendra ultérieurement de formuler un certain nombre de pistes de remédiation à la pénurie. Il semblerait en tous les cas que le manque de motivation des candidats, les inadéquations salariales, l'image des métiers et les conditions difficiles de travail, les critères exigeants des employeurs, freinent le bon fonctionnement de ces stratégies, et ne permettent pas de lutter entièrement contre cette pénurie.

Partie 3

1. Recommandations

Comme nous avons pu le voir au cours des deux parties précédentes, le manque de main d'œuvre est un réel problème. En effet, malgré ce que mettent en place les agences d'intérim ou, par ailleurs les employeurs eux-mêmes, la pénurie pour certains emplois est toujours bel et bien présente. Dans cette partie-ci, nous allons avancer d'autres pistes plausibles et opérationnelles pour agir sur les leviers que nous avons repérés au cours de notre étude théorique et de terrain et pallier de la manière la plus efficace possible à la pénurie de main d'œuvre :

- Augmenter le bassin de candidats à ces emplois ;
- Améliorer l'image des métiers considérés ;
- Comblar le fossé entre les candidats peu qualifiés et les attentes des employeurs ;
- Revaloriser les métiers considérés pour les rendre plus attractifs.

Pour la première piste, nous pouvons envisager plusieurs axes dans les orientations. Tout d'abord, il serait envisageable d'étendre le champ du recrutement de plusieurs manières. En premier lieu, on pourrait envisager de diffuser plus largement les offres d'emploi par le recours non seulement aux sociétés d'intérim qui, comme nous l'avons vu, ont leur propre réseau de diffusion, mais aussi à des réseaux sociaux afin de diffuser les offres. Inversement, la prospection sur de sites tels que LinkedIn permettrait d'avoir accès de manière ciblée à des candidats à l'emploi (approche directe), avec ou sans expérience professionnelle, qui pourraient offrir à l'entreprise à la fois les qualifications, l'expérience et la motivation, qui fait souvent défaut. Une perspective serait d'étendre le recrutement à d'autres pays européens puisque la législation permet à ces travailleurs d'intégrer l'emploi en Belgique. Concrètement, le recours non seulement aux réseaux sociaux mais aussi au réseau international des sociétés d'intérim permettrait de toucher un nombre élevé de candidats potentiels. Enfin, il existe des sites institutionnels européens visant à la mobilité professionnelle comme EURES²⁰⁵. Une deuxième orientation de travail consisterait à se tourner vers les immigrés de pays non européens en Belgique. L'ouverture à l'immigration pour augmenter la population apparaît généralement comme une compensation à la faiblesse de la natalité et à la baisse démographique dont nous avons vu son effet crucial sur le manque de candidats aux postes à pourvoir de manière générale (au-delà des seuls secteurs en pénurie

²⁰⁵ <https://ec.europa.eu/eures/public/fr/homepage> , consulté le 20 mars 2019.

qui nous occupent), la génération entrant dans la population active actuellement étant numériquement inférieure à celle du baby-boom qui part actuellement à la retraite. Inversement, les populations immigrées sont actuellement sous-employées en Belgique. Les immigrés, c'est-à-dire des personnes nées à l'étranger indépendamment de leur nationalité, représentaient en 2013 16 % de la population belge²⁰⁶, soit une proportion importante²⁰⁷. Mais leur intégration sur le marché du travail reste assez faible²⁰⁸. En effet, le taux d'emploi pour les immigrés s'élève seulement à 32,2%²⁰⁹. Ainsi, recourir à l'immigration pour répondre aux besoins de main d'œuvre peut apparaître comme une solution pour les entreprises qui connaissent des difficultés en matière de recrutement²¹⁰. Cependant, cette possibilité implique des efforts de formation de la part des différentes instances (État, entreprises) dans la mesure où les personnes issues de l'immigration n'ont pas forcément un niveau de formation initiale qui leur permette d'intégrer les postes à pourvoir voire parfois des difficultés de maîtrise linguistique.

Un deuxième axe de travail porte sur l'image des métiers dont le recrutement est en pénurie en utilisant des techniques venues du marketing. Il s'agit d'agir sur l'« employeur brand » tel que le définissent Amber et Barrow (1996)²¹¹. Si l'on considère l'image de l'attractivité des métiers considérés, il conviendrait d'agir non seulement pour corriger le déficit d'image mais aussi pour lever certains stéréotypes concernant ces métiers. Dans le premier cas, les entreprises pourraient être incitées à avoir une politique de recrutement proactive en organisant des campagnes d'information, par exemple par la publicité télévisée ou sur internet, ou encore par des journées portes ouvertes pour que les jeunes en recherche d'emploi puissent accéder à une meilleure information de la réalité de ces métiers aujourd'hui. L'utilisation des réseaux sociaux avec la mise en ligne de storytelling des employés pour mettre en évidence l'intérêt de ces métiers, pourrait être une solution de transfert d'expérience et d'actualisation de l'image pour les candidats potentiels. L'internet peut être un outil de communication très important pour le recrutement dans la mesure où

²⁰⁶ (2015). Chapitre 1. Améliorer l'insertion des immigrés sur le marché du travail. Etudes économiques de l'OCDE, 4,(4), 61-87. <https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2015-4-page-61.htm>.

²⁰⁷ (2015). Chapitre 1. Améliorer l'insertion des immigrés sur le marché du travail. Etudes économiques de l'OCDE, 4,(4), 61-87. <https://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2015-4-page-61.htm>.

²⁰⁸ *Ibid.*

²⁰⁹ Service public fédéral emploi travail et concertation sociale,

²¹⁰ Holcman, K. (2017), *L'immigration qualifiée comme réponse à la pénurie*, Hays

²¹¹ Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). « Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue française de gestion*, 246,(1), 63-82. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1.htm-page-63.htm>.

les entreprises sont extrêmement présentes : ainsi les cent plus grandes entreprises sont mentionnées 350.000 fois par jour, dont 60.000 fois sur Twitter. 82% d'entre elles sont sur Twitter, 74% apparaissent sur Facebook, 79% sur YouTube, 25% sur Pinterest et 93% mettent leur contenu à jour hebdomadairement²¹². Il s'agit d'un potentiel de communication très important qui peut être mis au service du renouvellement de l'image des métiers en pénurie, mais aussi de l'image des entreprises qui proposent des emplois.

Le problème que nous avons relevé tant dans l'étude de la littérature que dans l'enquête de terrain est l'inadéquation entre les métiers en pénurie (en tout cas de l'image qu'ils peuvent véhiculer) et des attentes des candidats à l'emploi. Si l'on considère les expériences tentées en Europe, en France, des campagnes ont été lancées par la FNTR (Fédération Nationale des Chauffeurs routiers) pour améliorer la perception de ces métiers par le public et donc les candidats potentiels : la campagne « Objectif 500²¹³ » concourt à cette modification de l'image à destination d'un public de candidats dont l'internet est aujourd'hui le champ privilégié de communication. Il conviendrait de ce fait de montrer que les métiers considérés peuvent remplir certaines des attentes spécifiques de la génération qui entre actuellement sur le marché du travail. En effet, certains aspects de ces métiers peuvent correspondre à l'attente d'un temps libre important. Par exemple, il est possible de communiquer sur le fait que le métier de chauffeur routier, s'il impose un éloignement familial (parfois limité lorsqu'il s'agit de transport régional ou national), permet de cumuler des temps de récupération et de repos que n'offrent pas d'autres emplois salariés. Pour que cette génération Y, adepte de nouvelles technologies et d'internet, accorde plus d'intérêt à ces métiers, il conviendrait que les entreprises qui recrutent communiquent davantage sur la numérisation de beaucoup des tâches qui sont demandées dans ces emplois. Par exemple, pour les métiers techniques, il serait intéressant de montrer qu'il ne s'agit plus de métiers sales et pénibles, comme le véhiculent encore les stéréotypes, mais que leurs tâches font appel à des outils à commande numérique très perfectionnés, dont la maîtrise constitue un apport de compétence pour l'employé, et qu'ils sont par ailleurs soumis à des normes de sécurité et d'hygiène très strictes.

Le troisième axe de travail de remédiation porte sur les manières de réduire l'écart de formation entre les candidats au travail et les postes à pourvoir dont nous avons pu constater durant nos entretiens qu'il constitue un frein majeur au recrutement, les

²¹² <https://www.esgrh.fr/recrutement-20.html> , consulté le 20 mars 2019.

²¹³ <http://objectifs500.com/> , consulté le 20 mars 2019.

qualifications des candidats à l'emploi étant en-deçà des exigences parfois élevées des entreprises. Nous avons vu que la volonté d'étendre le recrutement à de nouvelles populations (personnes non qualifiées, travailleurs européens ou immigrés de pays non européens) présente l'écueil du déficit de formation des candidats. Pour réduire ce fossé, plusieurs pistes sont envisageables. À l'intérieur de cet axe, deux orientations de recommandation sont possibles pour prendre en charge le coût de la formation : une approche inhérente au secteur privé et l'autre relevant de la politique gouvernementale de formation.

Dans le premier cas, les entreprises d'intérim, qui constituent une interface et un relais entre les candidats et l'entreprise, pourraient développer des structures de formation du type *Technical Academy Mobile* qui, comme nous avons pu le constater au sein de l'agence Adecco, est désignée comme le « Project School ». La mission de formation peut ainsi être partiellement prise en charge par les sociétés d'intérim qui intègrent, sous un statut au départ provisoire ou en contrat à durée déterminée mais avec une visée qui peut être à terme la pérennisation de l'employé intérimaire dans le personnel de l'entreprise, les candidats à l'emploi. Dans ce cadre-là, des processus de formation efficaces et économiquement moins onéreux pourraient être mis en place par le biais du e-learning.

Par ailleurs, le développement par l'État de la formation en alternance serait judicieux. Tilman et Delvaux (2000)²¹⁴, définissent la formation en alternance comme un principe, un système et un outil de formation qui vise à la professionnalisation des nouveaux entrants en leur permettant de développer des compétences complexes, de mettre en lien l'expérience professionnelle acquise sur le lieu de travail et les enseignements appris en centre de formation. C'est un système complexe de gestion de formation. L'alternance soulève la nécessité d'un soutien organisationnel conséquent, notamment par l'instauration d'un tutorat²¹⁵. L'objectif des formations par alternance est de permettre des allers-retours réguliers entre la théorie et la pratique, c'est-à-dire entre le monde des savoirs et celui de l'entreprise²¹⁶. Les formations par alternance présentent divers avantages, notamment le fait de contrecarrer le coût financier des formations pour les candidats à l'emploi. En effet, les

²¹⁴ Pennaforte A., (2011). *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services*. @GRH, 1, (1), 39-72. Doi :10.3917/grh.111.0039.

²¹⁵ *Ibid.*

²¹⁶ Dubruc, N. & Badour, M. (2011). « Professionnalisation des directeurs associatifs par la formation continue en alternance : Le cas d'un réseau d'associations familiales ». *Revue internationale de l'économie sociale*, (322), 47-61. Doi :10.7202/1020722ar

étudiants des filières classiques des écoles doivent acquitter des frais de scolarité sans recevoir un salaire en retour, alors que les apprentis ou les titulaires d'un contrat de professionnalisation perçoivent un salaire²¹⁷. Ce levier permettrait de lever l'obstacle économique pour les candidats non qualifiés, qui constituent un réservoir important pour l'emploi. Car, comme nous l'avons vu dans la première section de la première partie, 11% des personnes âgées de 18 à 30 ans ont quitté prématurément l'enseignement secondaire et n'ont, par conséquent, pas obtenu de diplôme de l'enseignement secondaire. Ce segment de la population nécessite une formation afin d'accéder au marché de l'emploi. En 2015, les jeunes désengagés représentaient 15,27% des 15-29 ans en Europe²¹⁸. La formation en alternance peut être particulièrement bénéfique pour cette tranche d'âge mais aussi pour les autres catégories de candidats potentiels que nous avons antérieurement décrites. Ce type de formation vise à rapprocher efficacement la formation et l'emploi.

Enfin, le dernier axe de remédiation porte sur la revalorisation des emplois et des carrières pour les rendre plus attractifs. Bien que l'aspect financier ne soit pas la préoccupation première de la génération Y qui entre sur le marché du travail actuellement, l'attractivité financière a son importance. La possibilité de faire carrière avec une évolution possible répondrait par contre à des attentes de stabilité d'une génération pour laquelle l'emploi est devenu instable, et constituerait un retour sur investissement en matière de formation pour l'entreprise qui pourrait fidéliser ses employés et assurer son « capital humain » dont l'OCDE rappelle l'intérêt pour la productivité : « Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité²¹⁹ ».

Ainsi, même si la mesure ne relève pas des ressources humaines et de l'entreprise mais de la politique publique, il serait peut-être intéressant de demander aux instances gouvernementales et régionales un coup de pouce budgétaire pour ces métiers souffrant d'un déficit de recrutement. Des aides au recrutement existent déjà : au niveau fédéral, il existe des réductions de cotisations patronales lors de l'embauche d'un candidat qui n'a jamais travaillé. Au niveau régional, des réductions ONSS sont attribuées pour des groupes-cibles

²¹⁷ Chupin, I., Soubiron, A. & Tasset, C., (2016), Entre social et ethnique : Les dispositifs d'ouverture à la « diversité » dans les écoles de journalisme en France. *Terrains & travaux*, 29, (2), 217-236. <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2016-2-page-217.htm>.

²¹⁸ Kramarz, F., Viarengo, M. (2015). *Ni en emploi, ni en formation : Des jeunes laissés pour compte*. Paris : Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).

²¹⁹ *L'investissement dans le capital humain*, OCDE, 1998 ; *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social*, OCDE, 2001.

(travailleurs âgés, jeunes travailleurs, demandeurs d'emploi de longue durée, etc.), dont relèvent certaines des populations que nous avons définies. Il serait possible de cumuler et d'orienter ces aides vers une réduction temporaire des taxations sur ces métiers et/ou d'une exonération partielle et temporaire des cotisations sociales. Ceci permettrait aux entreprises d'augmenter la rémunération des emplois, ainsi que de financer la formation des employés recrutés. En effet, comme nous l'avons vu, le savoir constitue un levier intéressant tant pour l'employé, qui augmente ses compétences, ce qui peut être très intéressant pour des personnes initialement peu qualifiées professionnellement, que pour l'entreprise qui augmente son capital humain et peut en outre fidéliser ses employés, ce qui est de plus en plus vital dans un marché de plus en plus labile. Gary Becker a montré que ce capital humain acquis par la formation se distingue deux sortes : la formation générale (*general human capital*) et la formation spécifique (*firm-specific capital*)²²⁰. En effet, la perte d'un employé signifie pour l'entreprise une perte sur l'investissement plus ou moins long qu'elle a dû consentir pour le former.

Dans le cadre du recrutement pour ces métiers en pénurie se pose ainsi la question de la fidélisation des employés recrutés. Il serait ainsi important que l'entreprise qui recrute puisse communiquer sur la formation continue, les évolutions de carrière, la promotion interne, les possibilités pour les employés d'accéder à des niveaux accrus de responsabilité et de compétences au sein de l'entreprise. En effet, ces métiers sont souvent associés à des tâches répétitives et qui n'évoluent pas au cours de la carrière. Or, cette vision est périmée et il convient de montrer que, dans le monde économique en mutation accélérée qui caractérise notre époque, les emplois techniques et du secteur des poids lourds sont en perpétuelle évolution pour s'adapter à l'apport de nouvelles technologies, aux changements de procédures de production, aux évolutions de la législation et à la recherche de productivité. Loin de l'image d'un employé auxiliaire des machines, il convient de mettre en évidence celle d'une évolution permanente. Cette communication est importante et Candomines, et al. (2014)²²¹ relèvent ainsi que les sites orientés sur les perspectives de carrière impactent sur l'image et la réputation des organisations, constituant un outil stratégique pour attirer les candidats. Ces éléments peuvent être décisifs pour eux dans leur prise de décision.

²²⁰ G. S. Becker, *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis*, Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

²²¹ Candomines B. et Hennequin E., (2014), « Comment le site carrière influence la marque employeur ? Etude sur des candidats à l'embauche », @GRH, Actes des congrès, Chester 2014

Qui plus est, l'acquisition d'expérience par les employés peut leur permettre de devenir formateurs transmettant les compétences aux nouveaux employés. Ce statut pourrait être développé et formalisé de manière salariale par les entreprises pour offrir une évolution de carrière aux employés. Par exemple, un chauffeur de poids lourds pourrait être amené à travailler en binôme avec un néo-employé pour le former.

Conclusion

Dans ce temps de conclusion, nous voudrions faire la synthèse de l'étude menée sur un plan théorique et étendu par l'enquête terrain auprès d'Adecco, tout en rappelant des perspectives de remédiation à la pénurie qui dépassent le cadre d'une société d'intérim. Celle-ci constitue une externalisation de la fonction de ressources humaines de l'entreprise, mais sa mission reste tout de même limitée.

Face à une évolution démographique de notre société et à une pénurie de main d'œuvre qui impacte surtout les secteurs des poids lourds et des métiers techniques que nous avons examinés, nous avons étudié au travers de ce travail de recherche les différentes stratégies de ressources humaines à mettre en place afin d'attirer les candidats vers des métiers en pénurie. Il s'agissait à la fois de cerner les différents facteurs de cette pénurie. Concrètement, nous avons procédé à une enquête de terrain qui nous a permis (dans la limite de la possibilité pour les employés de communiquer sur les savoir-faire de l'entreprise) d'étudier les stratégies mises en place par Adecco. Nous avons alors pu établir une comparaison entre la pratique de recrutement et les stratégies envisagées sur un plan purement théorique.

Les stratégies mises en place par Adecco rejoignent majoritairement celles que nous avons relevées dans l'étude de la littérature. En effet, cette société accorde une grande importance aux formations de ses employés afin qu'ils développent des connaissances et des compétences en cohérence avec les attentes de l'employeur. Adecco fait aussi un usage raisonné et ciblé des réseaux sociaux et professionnels. Ces derniers sont employés pour diverses fonctions dont la recherche de candidats, l'identification de candidats pour un poste donné, la publication d'offres d'emplois, etc. Il s'agit de s'adapter à la génération Y, qui arrive actuellement sur le marché du travail et de l'aborder dans l'univers numérique où elle évolue aujourd'hui. Il faut attirer cette jeune génération qui est vouée à remplacer professionnellement celle du baby-boom, qui atteint à présent l'âge de la retraite. Mais cette communication sur internet peut viser un public plus étendu d'employés potentiels, au niveau européen ainsi que dans des populations d'origine étrangère vivant en Belgique et actuellement sous-employées. Nous avons vu qu'une piste non négligeable concernait les immigrés. Le taux d'emploi des immigrés s'élève à seulement 32,2%. L'insertion professionnelle des migrants et le rôle des politiques pourraient être une solution intéressante à la problématique des métiers en pénurie.

Cette intégration professionnelle soulève néanmoins l'écueil du manque de qualification de ces publics cibles. Pour résorber ce fossé, Adecco développe également des structures de formation du type « Technical Academy Mobile », appelée « Project School », et met en place un réseau d'informations entre ses agences et des écoles afin d'amener l'information aux potentiels futurs employés alors qu'ils se trouvent encore dans le processus initial de formation dans les établissements d'éducation scolaire.

Par ailleurs, d'autres leviers pour attirer les candidats que nous avons vus dans l'étude de la littérature ne sont pas mis en œuvre par Adecco. Parmi ceux-ci, nous relevons la rémunération, les promotions sur l'environnement de travail, et la stratégie de gestion de carrière dont la négociation ne fait pas partie des missions de recrutement d'une agence d'intérim. En ce qui concerne la rémunération, les agences d'intérim comme Adecco bénéficient d'un pouvoir seulement si le salaire proposé par leur client est en-dessous du barème minimum préétabli. Toutefois, il convient de se rappeler que les agences d'intérim ont avant tout une mission de recrutement temporaire ou en contrat à durée déterminée, et que les entreprises auront l'opportunité de négocier ces conditions avec les employés qu'elles voudront fidéliser. À elles alors de valoriser les emplois qu'elles proposent, et ainsi de pérenniser un capital humain qui participe à l'expansion économique des sociétés. Il faut en effet noter que le recrutement ne se limite pas au travail des sociétés d'intérim et que les départements des ressources humaines des entreprises peuvent aussi œuvrer à la valorisation de ces emplois.

Enfin, pour répondre à la problématique de ce mémoire, nous avons vu qu'il n'y a pas de stratégie unique permettant de régler le problème de pénurie de main d'œuvre. Face à la complexité du problème, il faudrait mettre en place une combinaison de stratégies afin de combler le manque de main d'œuvre. Celles-ci relèvent non seulement des entreprises (donc de leur département de ressources humaines et/ou des sociétés d'intérim) et des secteurs (par exemple la communication sur les métiers des poids lourds pourrait être prise en charge la fédération professionnelle comme l'UTPR), d'une révision plus générale de l'image de ces métiers qui doit être opérée par le biais de techniques de marketing, mais aussi d'orientations des aides publiques d'aide à l'embauche. La résolution de notre problématique nous confronte ainsi à la complexité de la gestion des ressources humaines dans le monde moderne.

Bibliographie

- Topiol, A.,(2001) "*L'évolution des sorties d'emploi vers la retraite et la préretraite ; une approche par métiers*", document d'études n° 48, DARES, juillet.
- Amar, M., Viney, X., (2000), "*Recruter en 1999, des difficultés plus ou moins vives suivant les métiers recherchés* ", Premières Synthèses, n° 22.1.
- Amiel, M., Bonnet F., « *Recruter sans trop d'erreurs Procédures, outils, méthodes* », De Boeck, Août 2002, p.96-97
- Amossy, R., Hersberg Pierrot, A.,(2016), '*Stéréotypes et clichés : langue, discours*', société. 4 e éd. Paris : Armand Colin, 127 p
- Andreani, J.C.,Conchon F. (2005), « *Fiabilité et Validité des Enquêtes Qualitatives. Un état de l'art en Marketing* », Revue Française du Marketing, N° 201, 2005/1-5, p. 5-21.
- Arthur, D., (2001). *Attracting and Retaining Top Performers. The Employee Recruitment and Retention Handbook*, New York, Amacom. Chapitre 2: 30-58
- Arthur, D. (2001). *Why Employees Leave. The Employee Recruitment and Retention Handbook*. New York, Amacom. Chapitre 8: 217-249
- Azevedo, R., Akdere, M., (2011) « *Examining Agency Theory in Training & Development : Understanding Self-Interest Behaviors in the Organization* », Human Resource Development Review, 10:4, pp. 399-416, décembre 2011.
- Barber, A. E. (1998). *Recruitment and Attraction After the Initial Interview. Recruiting Employees Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, SAGE Publications Chapter 3 75-85.
- Barrette, J., Carrière, J., Fankhauser, O., Barrette, S., (2002), « *Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération* », Gestion, vol. 27, No. 2, p. 54-66
- Beaudry, C., Laflamme, J., Deschênes, A. & Aguir, M., (2013). *Qu'est-ce qui incite les finissants universitaires à postuler chez un employeur : Palmarès des facteurs déterminants*. Gestion, vol. 38,(4), 41-50. doi:10.3917/riges.384.0041.

Bessy, C, Marchal, E, (2009), « *Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements : enquête auprès des entreprises.* », Revue française de socio-économie no. 3:121-146

Bohelay, D. (2013), « *Les réseaux sociaux numériques professionnels, ces nouveaux outils pour recruter, : nouvelles pratiques des consultants recrutement, nouveaux enjeux pour les cabinets de recrutement*, Université de Rennes 1 IGR-IAE de Rennes, CREM

Brillet, F. & Gavaille, F. (2014). *L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel - Etude empirique appliquée aux métiers du conseil*. RIMHE, Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 12,(3), 29-44.

Burlaud A., (2000). « *A la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux* ». in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.

Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., « *Gestion des Ressources Humaines* », 3ème édition Dunod, Mars 2007, p.289 à 367

Candomines B., Hennequin E., (2014), «*Comment le site carrière influence la marque employeur ? Etude sur des candidats à l'embauche*», GRH, Actes des congrès, Chester 2014, p.3.

Cardinal, L., (2004). *Rétention du personnel clé: Diagnostic et intervention*, École des Sciences de la Gestion UQÀM: 21p

Luangsay-Catelin, C., (2016). Une génération comme les autres ou un nouvel élan : Étude exploratoire de la génération Y au sein des cabinets d'expertise comptable. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. xxii,(53), 211-228.

Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2014), «*Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts*», Actes des congrès, Chester 2014

Chen, A., Hunt, S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto

Chun, R., Davies G., Da Silva, R.V., Roper, S., (2002), *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, juillet.

Chupin, I., Soubiron, A. & Tasset, C.,(2016).*Entre social et ethnique: Les dispositifs d'ouverture à la « diversité »* dans les écoles de journalisme en France. *Terrains & travaux*, 29,(2), 217-236. <https://www.cairn.info/revue-terrains-et-travaux-2016-2-page-217.htm>.

Ciccone A., Fuente, A.,(2002). *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance*. Rapport pour la Commission Européenne

de Larquier, G. & Monchatre, S. (2014). *Recruter : les enjeux de la sélection*. *Revue Française de Socio-Économie*, 14,(2), 41-49. doi:10.3917/rfse.014.0041.

Dubar, C. (1996), « *La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence* », *Sociologie du travail*, No. 2, p. 179-193

Dubois D. et Pelletier E. (2011), « *Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel* », *Gestion*, Vol. 36, N°3, p. 5-15.

Dubruc, N., Badour, M. (2011). *Professionnalisation des directeurs associatifs par la formation continue en alternance : Le cas d'un réseau d'associations familiales*, *Revue internationale de l'économie sociale*, (322), 47–61. doi:10.7202/1020722ar

Duchamp D., Guery L.,(2011) « *La gestion des ressources humaines* », Nathan, Mars, 160 pages.

Duroni, A.,(2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*, thèse professionnelle, HEC, Paris.

Etcheu, J., (2013), «*La strategie de retention du personnel et la marque employeur de l'entreprise : le cas de la societe OM*», GRH, Actes des congrès, Paris

Fray, A., Morin, L. & Renaud, S. (2015). *L'attraction des salariés de la génération Y : Analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste*. *Gestion 2000*, volume 32,(1), 117-132. doi:10.3917/g2000.321.0117.

Fombrun, C.J., (1996), *Reputation, Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press.

Fondeur, Y., Tuchsirer, C., (2005), *Internet et les intermédiaires du marché du travail*, Rapport pour l'ANPE, 108p.

Fondeur, Y.,(2006), « *Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction* », *La Revue de l'Ires*, vol. 52, no. 3, pp. 3-10.

- Furhan, A., Pendleton D., (2000) Financial Times du 18 décembre
- Gavand, A., (2013), *Le recrutement-Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*, Editions Eyrolles, Paris
- Gibbons, R., Waldman, M., (2004). « *Task-specific human capital* ». American Economic Review. Vol 94(2) : 203-207.
- Girard, A., Fallery, B. (2009), « *Du Web Transmission ... au Web Interaction : le cas du eRecrutement* », Conférence Frontières Numériques ICI-AIM, Décembre, Brest.
- Girard, A., Fallery, B., (2008), "*Le recrutement et Internet : une nouvelle gestion de la relation candidat ?*", AIM, décembre, Paris, France.
- Guichard J., Huteau M. (2006), *Psychologie de l'orientation*, Dunod, Paris
- Guillard, A., Roussel, J., (2010). *Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept*. Management & Avenir, 31,(1), 160-181
- Hale, J., (1998), "*Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking out the Door.*" Compensation & Benefits Management 14(3): 39-50.
- Hanchard, V., (2006) *Forem : Fonctions critiques et métiers en pénuries*, septembre
- Henry, B., Merle, V., Weil, N., (1991), *Difficultés de recrutement et gestion locale de l'emploi*, Bernard Brunhes Consultants.
- Hiltrop, J.-M., (1999). "*The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent.*" European Journal of Management 17(4): 422-430
- Huteau, M., Lautrey, J. (2006). *Les tests d'intelligence*. Paris: La Découverte.
- Jodoin M., (2012), *Qu'est ce qu'une pénurie de main d'œuvres*, Iris, Novembre
- Kapferer, JN. (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod.
- Kramarz, F., Viarengo, M., (2015). *Ni en emploi, ni en formation: Des jeunes laissés pour compte*. Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Kuhn, P., (2000), « *Policies for an Internet Labor Market* », Policy Options, October, pp. 42-47
- Le Crosnier, H., (2009), « *La documentarisation des humains* », Une nouvelle dimension de l'information , Documentaliste – Sciences de l'Information, vol.47.

- Lestrade, B., (2016), « *Vieillissement de la population active : quelles perspectives pour le marché de l'emploi* », Allemagne d'aujourd'hui 2016/4 (N° 218), p. 107-123.
- Lichtenberger, Y., (1999), « *Compétence, organisation du travail et confrontation sociale* », Formation Emploi, n° 67, p. 93-107
- Lochet, J-F., Podevin, G., (1998), « *Recrutement et insertion : logiques sectorielles de gestion de la main-d'œuvre et usage des statuts d'embauche* », in Zenda (J.-L.) "Approches du recrutement", L'Observatoire de l'ANPE
- Mankiw G., Romer D., Weil D., (1992), « *A Contribution to the Empirics of Economic Growth* », Quarterly Journal of Economics
- Merzeau, L., (2010), « *Présence numérique: de la Gestion d'une identité à l'exercice d'une liberté* », Une nouvelle dimension de l'information, Documentaliste – Sciences de l'Information, vol.47
- Minni, C., Poulet, P., (1998), "L'évolution récente de la scolarité et de l'insertion professionnelle des jeunes (1996-1998)", Premières Synthèses, n° 52.1, décembre
- Mitchell W. (1984), *What is an Image ?*, New Literary History, vol. 15 n°3, p. 503-537
- Paillé, P. (2004), *La Fidélisation des ressources humaines*, Economica
- Panczuk, S., Point, S., (2008), *Enjeux et outils du marketing RH, Promouvoir et vendre les ressources humaines*, éd. D'organisation, coll. Ressources humaines, 240p.
- Pennaforte, A., (2011). *Le développement de l'implication organisationnelle par la formation en alternance, un impact durable sur le turnover dans le monde des services.* @GRH, 1,(1), 39-72. doi:10.3917/grh.111.0039.
- Pichault, F. & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 108,(2), 39-54. doi:10.3917/geco.108.0039.
- Pinkovitz, W. H., J. Moskal, et al. (2004). "Combien vous coûte le roulement du personnel?" Effectif 7(2)
- Porter, L. W., Steers, R.M., (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." Psychological Bulletin 80(2): 151-176.

Poulet-Coulibando, P.,(2010), *Grandes tendances et modes de dénombrement*, Ministère de l'Éducation nationale Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance Bureau des études statistiques sur la formation des adultes, l'apprentissage et l'insertion des jeunes, Éducation & Formations – n° 57 – juillet-septembre

Price, J-L., (1977). *Chapter one: Introduction. The Study of Turnover*. Ames, The Iowa University Press: 160.

Ratier M. (2003), *L'image de marque à la frontière de nombreux concepts*, Cahier de recherche du CRG Toulouse, n° 2003-158

Riutort, P., (2014) « 10 - Le travail », Précis de sociologie. sous la direction de Riutort Philippe. Presses Universitaires de France, 2014, pp. 379-416

Rynes, S. L., Barber, A. E., (1990). "Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective." *Academy of Management Review* 15(2): 286-310

Rynes, S. L., M. O. Orlitzky, et al. (1997). "Experienced Hiring Versus College Recruiting: Practices and Emerging Trends." *Personnel Psychology* 50: 309-339

Scouarnec A. (2008), *Plaidoyer pour un « renouveau » de la prospective*, *Revue Management et Avenir*, n°19, p.171-186

Shapiro, C. et Stiglitz, J. (1984), « Equilibrium unemployment as a worker discipline device », *American Economic Review*

Spence, M. (1973), « Job Market Signaling », *Quarterly Journal of Economics*

Vallée, G.,(2007), *La gestion de l'attraction et de la rétention de la main-d'œuvre au sein de la Fonction publique*, document de recherche, 80p.

Vendramin P.,(2007),*Les jeunes, le travail et l'emploi*, *Enquête auprès des salariés de moins de 30 ans en Belgique francophone*, enquête réalisée en collaboration avec les jeunes CSC ASBL, 91p.

Ventolini, S., Mercier, S., (2015). *Le gestionnaire de carrière ressuscité ?*. *Management & Avenir*, 80,(6), 115-133. doi:10.3917/mav.080.0115.

Vignolles, B., (2012). *Le capital humain : du concept aux théories. Regards croisés sur l'économie*, 12,(2), 37-41.

Vultur, M (2007), « *La structuration de l'insertion professionnelle des jeunes par les modes de recrutement des entreprises* », dans S. Bourdon et M. Vultur (dir.), *Les jeunes et le travail*, Les Éditions de l'IQRC/Presses de l'Université Laval, p. 129-155

Vultur, M., (2009)« Les difficultés de recrutement : quelques éléments d'analyse sur la perception du phénomène par les DRH des entreprises de la région de Québec », *Revue Interventions économiques* p. 40,

Vuong, S.,(2010), *Evolution du e-recrutement français*, Thèse professionnelle HEC, Paris.

Zune, M. (2014). Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ?. *Revue Française de Socio-Économie*, 14,(2), 5-14. doi:10.3917/rfse.014.0005.

Webographie

<http://metiers.siep.be/penurie/> [site consulté le 07 juin 2018]

<http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-cabinet-recrutement-246.html> [consulté le 07 juin 2018]

Cours

Cours d'Aspect salariaux dispensé par de Mr Auquier et de Mr Denayer, 2018, UCL

Cours Méthode de recherche en science du travail dispensé par Mme A. Rousseaux, 2017, UCL

Cours de Psychologie du personnel : évaluation et développement des compétences dispensé par Mr Dubois et Mme Delobbe, 2017, UCL

Annexes

Annexe 1 : Principaux indicateur du marché de l'emploi selon l'âge et le sexe.

Principaux indicateurs du marché de l'emploi selon l'âge et le sexe (pays et régions)		2017			
		15-64 ans	15-24 ans	25-49 ans	50-64 ans
Belgique					
Taux d'emploi	Hommes	67,5%	24,4%	84,8%	64,3%
	Femmes	58,7%	20,9%	75,5%	52,7%
	Total	63,1%	22,7%	80,1%	58,5%
Taux d'activité	Hommes	72,8%	30,6%	90,7%	67,8%
	Femmes	63,2%	25,4%	80,7%	55,9%
	Total	68,0%	28,1%	85,7%	61,8%
Taux de chômage	Hommes	7,2%	20,2%	6,5%	5,2%
	Femmes	7,1%	18,0%	6,5%	5,7%
	Total	7,1%	19,3%	6,5%	5,4%
Région de Bruxelles-Capitale					
Taux d'emploi	Hommes	61,9%	15,6%	75,3%	62,6%
	Femmes	50,5%	14,6%	60,9%	51,2%
	Total	56,2%	15,1%	68,1%	56,8%
Taux d'activité	Hommes	72,9%	24,8%	87,0%	73,3%
	Femmes	59,3%	20,4%	72,2%	56,1%
	Total	66,1%	22,6%	79,6%	64,5%
Taux de chômage	Hommes	15,1%	37,1%	13,5%	14,6%
	Femmes	14,9%	28,4%	15,7%	8,7%
	Total	15,0%	33,2%	14,5%	12,0%
Région flamande					
Taux d'emploi	Hommes	71,9%	29,3%	90,4%	66,3%

Taux d'activité	Femmes	63,1%	25,6%	81,2%	55,1%
	Total	67,5%	27,5%	85,8%	60,8%
	Hommes	74,9%	33,8%	93,5%	68,3%
Taux de chômage	Femmes	66,3%	29,2%	84,5%	58,0%
	Total	70,6%	31,5%	89,0%	63,2%
	Hommes	4,0%	13,3%	3,3%	3,0%
	Femmes	4,8%	12,2%	3,9%	5,0%
	Total	4,4%	12,8%	3,6%	3,9%
Région wallonne					
Taux d'emploi	Hommes	61,7%	19,2%	78,4%	60,9%
	Femmes	53,7%	15,1%	71,2%	48,5%
	Total	57,7%	17,2%	74,8%	54,6%
Taux d'activité	Hommes	68,9%	27,2%	87,1%	65,4%
	Femmes	59,0%	21,0%	77,5%	51,9%
	Total	63,9%	24,1%	82,3%	58,5%
Taux de chômage	Hommes	10,5%	29,5%	10,0%	6,9%
	Femmes	9,0%	28,2%	8,1%	6,5%
	Total	9,8%	29,0%	9,1%	6,7%

Taux d'emploi (taux d'occupation) : nombre de personnes actives occupées en pourcentage de la population totale (d'âge actif).

Taux d'activité : population active (personnes occupées et chômeurs) en pourcentage de la population totale (d'âge actif).

Taux de chômage : nombre de chômeurs en pourcentage de la population active (ensemble des personnes occupées et des chômeurs).²²²

²²² Enquête sur les forces du travail effectuée en 2017, Emploi & formation, Publication du 19 avril 2018

Annexe 2 : tableau regroupant les métiers en pénurie et les métiers critiques

Liste 2014 des fonctions critiques en Wallonie (hors enseignement)							
CODE ROM 5	Libellés fonctions	Taux de satisfaction	Délai de satisfaction	Opportunités d'emploi 2014	Ratio D.E.I. prof. princ./opportunités	Ratio D.E.I. tous métiers/opportunités	Fonction critique en 2013
14311	Délégué(e) commercial en biens d'équipement professionnels	87,7 %	44	1.306	0,3	1,0	oui
24121	Infirmier(ère) en soins généraux Job Focus	91,8 %	36	1.674	0,1	0,2	oui
24122	Infirmier(ère) en soins spécialisés Job Focus	91,9 %	37	279	0,3	0,4	oui
32311	Gestionnaire d'exploitation informatique	85,3 %	42	803	0,5	1,3	non
32321	Développeur(se) informatique, Analyste informatique, Web développeur(se)	85,1 %	39	1.296	0,8	1,5	oui
44134	Tuyauteur(se) industriel(le) Job Focus	n.d.	n.d.	248	0,4	1,0	oui
44316	Mécanicien(ne) en génie civil, agricole, trav. techn., engins de levage/manutention Job Focus	n.d.	n.d.	360	0,4	1,0	oui
44341	Électromécanicien(ne) Job Focus	92,6 %	40	1.375	0,2	0,3	oui
47122	Boucher(ère) Job Focus	88,7 %	28	493	0,9	1,4	oui
52332	Technicien(ne) chauffagiste - Technicien(ne) frigoriste Job Focus	86,7 %	42	626	0,4	0,8	oui
53211	Responsable, ingénieur de production	87,5 %	44	604	0,3	0,8	oui
53212	Responsable, ingénieur qualité	84,0 %	38	463	0,5	1,3	oui
53312	Ingénieur d'affaires	90,0 %	52	407	0,1	0,3	non
61221	Dessinateur(rice) de la construction	68,3 %	31	497	0,6	1,3	non
61223	Ingénieur en construction, Métreur-déviseur, Conseiller(ère) en énergie Job Focus	81,6 %	31	754	0,3	0,7	oui
61232	Conducteur(rice) de travaux Job Focus	85,5 %	39	317	0,7	1,2	oui
14312	Délégué(e) commercial en biens intermédiaires	79,4 %	43	383	0,3	1,5	oui
42123	Couvreur(se)	88,7 %	29	695	1,4	2,7	oui
42211	Installateur(rice) électricien - Électricien lignes et réseaux - Installateur(rice) en systèmes de sécurité	83,6 %	36	1.565	1,2	2,6	oui
47111	Boulangier(ère)	88,2 %	31	395	1,3	2,4	non
61231	Chef de chantier, d'équipe de la construction Job Focus	90,2 %	30	611	0,7	1,5	oui
11111	Aide-ménager(ère)	91,1 %	39	2.233	3,6	8,0	non
13212	Cuisinier(ère), Cuisinier(ère) de collectivité, Chef de partie	89,5 %	33	1.117	1,7	3,1	oui
13222	Serveur(se) en restauration, Chef de rang	89,8 %	34	1.509	1,9	6,2	non
13231	Chef de cuisine, Chef de cuisine de collectivité	81,3 %	33	104	1,6	3,1	oui
14313	Délégué(e) commercial en biens de consommation auprès des entreprises	70,5 %	39	669	1,6	4,1	oui
14314	Délégué(e) commercial en services auprès des entreprises	75,2 %	41	1.161	0,5	1,4	oui
14321	Vendeur(se) à domicile	78,9 %	45	898	0,0	0,2	non
33112	Responsable de la stratégie commerciale	91,1 %	49	394	1,7	3,6	oui
33232	Agent immobilier	85,0 %	37	150	1,3	2,3	oui
42212	Monteur(se) en sanitaire et chauffage, climatisation, panneaux solaires, frigoriste	84,7 %	30	882	1,6	2,7	oui
44121	Technicien(ne) en systèmes d'usinage (métal)	91,7 %	35	996	0,7	1,5	oui
44311	Mécanicien(ne) de maintenance	86,1 %	35	754	0,9	1,8	oui
44321	Mécanicien(ne) automobile ou de poids lourd - Monteur(se) de pneus	90,6 %	36	1.792	1,5	2,5	oui
53311	Cadre-ingénieur technico-commercial	80,9 %	53	398	0,8	2,0	oui
61312	Responsable d'exploitation des transports routiers de marchandises	90,5 %	40	430	0,4	1,0	oui

Source : Le FOREM

Résumé

La société actuelle est impactée par la multiplication des changements ininterrompus auxquels les organisations et entreprises doivent faire face. Ils affectent aussi bien les structures que les individus eux-mêmes et modifient considérablement les emplois et leur attractivité. Face à ce constat et dans le domaine des ressources humaines, les entreprises doivent continuellement innover dans leur manière de recruter. : Le recrutement consiste en effet à effectuer un processus de choix d'un employé apportant une contribution optimale à l'entreprise à l'intérieur d'un réservoir de candidats.

Face à l'évolution démographique de notre société et à la pénurie de main d'œuvre qui en découle en particulier dans le secteur des poids-lourds et des métiers techniques, nous avons examiné au travers de ce travail de recherche les stratégies de ressources humaine à mettre en place afin d'attirer les candidats vers ces métiers. L'objectif de ce mémoire était d'abord d'analyser les stratégies mise en place par la société d'intérim Adecco ainsi que de faire une comparaison avec les stratégies préexistantes recueillies dans une revue de littérature.

Les résultats nous montrent que la technique de recrutement n'est pas satisfaisante. En effet, on constate une persistance de la pénurie d'emplois dans les secteurs sur lesquels nous nous sommes penchés. Une combinaison de plusieurs techniques de communication semble être une solution envisageable pour contrer ce déficit. Cependant, il semble également intéressant de s'intéresser au nombre et à la qualité des postes proposés aux candidats et principalement aux situations où ils ont été refusés par ceux-ci. La pénurie n'est pas uniquement due à un souci de recrutement, cela peut également venir des candidats eux-mêmes et de leurs attentes et représentations.

Les mots-clefs

- Laurence Thoumsin
- Quelles stratégies faut-il mettre en place pour attirer et embaucher des candidats vers des métier en pénurie ? Cas Adecco
- Juin 2019
- Diplôme en master 120 Gestion des ressources humaines
- GRH ; Attraction ; Pénurie ; Stratégies ; Recrutement

