

LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT DANS LE BÂTIMENT ET LES TRAVAUX PUBLICS

JUIN 2021



Le comité de pilotage de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications du BTP a confié aux cabinets AMNYOS ET LVDC, la réalisation d'une étude portant sur les pratiques de recrutement dans le Bâtiment et les Travaux Publics.

Réalisation graphique : www.delphinecheret.com
Crédits photos : © Istock

www.metiers-btp.fr



sommaire

- Introduction -	6
01 / À L'ORIGINE DES RECRUTEMENTS : LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE	8
-1- Les « besoins de main-d'œuvre » : une formalisation exigeante	9
-2- Une première appréhension statistique des besoins de main-d'œuvre	10
-3- Les principaux facteurs de différenciation des besoins de main-d'œuvre dans le BTP	11
-4- Les motifs déclenchant le besoin	12
-5- L'urgence des besoins et les difficultés à les anticiper: un enjeu majeur	14
-6- De l'idée au besoin de main-d'œuvre : un passage exigeant et souvent difficile	16
-7- Le besoin ne précède pas toujours l'enclenchement d'un recrutement	18
02 / LES RESSOURCES MOBILISÉES PAR LES ENTREPRISES POUR LE RECRUTEMENT	20
-1- Les ressources internes	21
-2- Les ressources externes	23
-3- Quatre modèles d'organisation sur le recrutement	25
03 / LES FORMULES PRATIQUÉES POUR RÉPONDRE AU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE	26
-1- La réponse au besoin de main-d'œuvre au-delà du recrutement	27
-2- Le choix de recruter : une gradation dans la vision et l'approche du recrutement	28
-3- Un pragmatisme à l'origine d'une articulation de différentes formules de recrutement	30
-4- Le recours au CDI	33
-5- Le recours au CDD	35
-6- Le recours à l'alternance	37
-7- Le recours à l'intérim	39
-8- La sous-traitance	42
-9- Le travail détaché	44
-10- Le recours aux Structures d'Insertion par l'Activité Économique [SIAE] et aux Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification [GEIQ]	45
-11- Les réponses RH internes aux entreprises	47

04/ LA RECHERCHE DE CANDIDATURES	48
-1- Repères : les canaux qui permettent de recruter	49
-2- Les canaux mobilisés par les entreprises du BTP	50
-3- Sourcing multicanaux ou monocanal	52
-4- Le poids essentiel du réseau pour recruter	53
-5- La mobilisation des salariés : une pratique très répandue	54
-6- Le recours à des intermédiaires : une pratique moins fréquente que dans d'autres secteurs	55
-7- Les pratiques de diffusion d'offres d'emploi, en direct ou via des job boards	58
-8- La fiche de poste et l'offre d'emploi : un degré de formalisation variable	59
-9- Le rapprochement des centres de formation	62
-10- Le sourcing en direction des publics en parcours d'insertion	63
-11- La constitution de viviers de candidats : une pratique répondant à des besoins de main-d'œuvre ponctuels	64
-12- La « marque employeur » : un enjeu stratégique sur un marché du travail en tension	65
-13- La satisfaction des entreprises par rapport à leur recherche de candidats	66
05/ LA SÉLECTION DES CANDIDATS	68
-1- Une diversité de critères de sélection	69
-2- Les informations mobilisées par les entreprises pour évaluer les candidatures	70
-3- L'expérience comme critère principal pour évaluer les compétences techniques	72
-4- L'importance accordée aux compétences comportementales	72
-5- La place particulière donnée à la motivation	73
-6- Les modalités de sélection des candidats	74
-7- Le CV : un mode de sélection faisant débat	75
-8- La recommandation par un tiers : un avantage au-delà du sourcing	75
-9- L'entretien : une pratique plus ou moins investie et outillée	76
-10- Les différentes modalités de test des candidats	78
-11- La satisfaction des entreprises par rapport à leur pratique de sélection de candidats	81
06/ LA PÉRIODE D'ESSAI ET LE PARCOURS D'INTÉGRATION	84
-1- Une vision évaluative importante pour les entreprises	85
-2- L'accueil- intégration : des enjeux de développement des compétences inégalement investis	86
-3- La diversité des pratiques d'accueil-intégration selon leur degré de formalisation	88
-4- Une structuration de l'accueil-intégration apportée par des ressources externes	90
07/ LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET LEURS INCIDENCES	92
-1- Des difficultés selon les métiers, les entreprises, les territoires	93
-2- Profil-type des entreprises selon leurs difficultés à recruter	96
-3- Les difficultés liées au nombre et au profil des candidats	97
-4- Les difficultés liées à l'image des métiers	99
-5- Les difficultés liées à la réalité des conditions de travail et d'emploi	100
-6- Les difficultés liées à la « marque employeur » des entreprises	101
-7- Les difficultés liées au manque de ressources à consacrer au recrutement et à l'urgence	102
-8- Les réponses des entreprises aux difficultés de recrutement	103
-9- Le rôle des acteurs externes dans l'adaptation des exigences et des pratiques de recrutement	104
-10- Les incidences des difficultés rencontrées dans le recrutement	105
-11- Quelles incidences de la crise sanitaire sur les recrutements ?	107
08/ PRÉCONISATIONS ET BONNES PRATIQUES	108
-1- Faire évoluer les représentations sur le recrutement dans les TPE et PME	109
-2- Améliorer les pratiques et les outils du recrutement dans les entreprises	110
-3- Optimiser les services d'appui aux entreprises sur le recrutement	111

- INTRODUCTION -

OBJECTIFS

Le recrutement est un enjeu essentiel pour le BTP. Les entreprises des secteurs du BTP réalisent plus de 800 000 recrutements par an¹. Une partie des besoins de main d'œuvre trouve une réponse dans l'intérim, auquel le BTP a fréquemment recours.

Pour autant, la conduite des recrutements pose des difficultés. Dans le BTP, 70 % des recrutements sont estimés difficiles², avec néanmoins un niveau de difficulté variable selon les métiers. Le manque de candidatures et l'inadéquation des candidatures sont les principales difficultés relevées par les entreprises. Ces difficultés conduisent les entreprises à adapter la conduite des recrutements pour trouver des solutions, par exemple en intensifiant les recherches ou en modifiant le poste initialement visé. Les difficultés rencontrées et les moyens mobilisables par les entreprises ne sont pas homogènes. Mais ces difficultés ont souvent des conséquences tangibles : allongement de la durée et du coût du recrutement, moindre satisfaction à l'égard des personnes recrutées, voire annulation du recrutement.

Dans ce contexte, l'Observatoire des métiers du BTP a engagé une série de travaux portant sur l'appariement entre offre et demande d'emploi, et visant à favoriser l'attractivité de ces secteurs et de leurs métiers : deux études³ (un volet qualitatif et un volet quantitatif) sur les profils des primo-entrants dans le BTP, une étude sur les métiers en mutation⁴, une étude sur les métiers en tension⁵, et une **étude sur les pratiques de recrutement**, objet de cette synthèse.

L'ampleur des besoins de recrutement, conjuguée à l'importance des difficultés rencontrées, ont amené l'Observatoire des métiers du BTP à interroger les pratiques de recrutement, leurs enjeux, notamment au regard de la taille, de la branche, et de l'implantation géographique (urbain/intermédiaire/rural) des entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics. L'étude vise ainsi à réaliser **un état des lieux des pratiques de recrutement dans le BTP**, pour mieux connaître les usages et les besoins des entreprises, ainsi que les contraintes qu'elles rencontrent, permettant **d'appréhender dans quelle mesure les pratiques de recrutement peuvent être améliorées**.

MÉTHODOLOGIE

L'étude a donné lieu à la mise en place d'une enquête combinant un volet qualitatif et un volet quantitatif visant à décrire les besoins et les pratiques de recrutement, et à comprendre les liens entre besoins, pratiques et difficultés de recrutement dans le BTP.

Une enquête qualitative par entretiens semi-directifs a été conduite auprès d'un échantillon de **25 entreprises et 23 acteurs nationaux ou locaux** jouant un rôle auprès des entreprises dans le recrutement (intermédiaires publics ou privés, agences d'intérim, organisations professionnelles représentatives d'employeurs...).

1 - 825 000 recrutements en 2019. Source : DUE – ACOSS, champ : NACE FZ

2 - Enquête BMO - Pôle Emploi

3 - <https://www.metiers-btp.fr/entrant-btp/publication/profils-des-primo-entrants-dans-le-secteur-du-btp/>

4 - <https://www.metiers-btp.fr/entrant-btp/publication/les-mutations-dans-les-secteurs-du-batiment-et-des-travaux-publics/>

5 - <https://www.metiers-btp.fr/entrant-btp/publication/les-metiers-en-tension/>

Une **enquête quantitative, reposant sur la passation d'un questionnaire** par téléphone, a été réalisée auprès d'un **échantillon représentatif de 900 entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics**.

Les travaux ont également pris appui sur les matériaux existants, qu'il s'agisse de données documentaires ou de la data disponibles. Ont plus particulièrement été mobilisés :

- Les travaux de l'Observatoire des métiers du BTP, notamment l'étude relative sur les métiers en tension.
- Les études tirées de l'exploitation des résultats de l'enquête OFER de la DARES (2016), enquête nationale de référence sur les pratiques de recrutement mises en œuvre dans les entreprises, et comportant des données spécifiques au secteur de la Construction⁶,
- Les données statistiques issues du fichier administratif des déclarations uniques d'embauche (DUE) adressées aux URSSAF,

- Les données de Pôle Emploi, en particulier l'enquête sur les besoins de main d'œuvre (BMO), ainsi que les données sur les offres d'emploi collectées et diffusées,
- Les données issues de la base de données Textkernel qui agrège des offres d'emploi diffusées en ligne.

Ces données donnent à voir la diversité des sources mobilisables pour appréhender statistiquement les recrutements, qui diffèrent selon le champ qu'elles recouvrent (secteur d'activité, branches, métiers), leur nature (données administratives exhaustives, déclarations prévisionnelles, données d'enquête), et leur objet (recrutements effectués, recrutements projetés, offres d'emploi diffusées).

<p>Déclaration préalable à l'embauche (DPAE, ACOS, 2019)</p> <p>Déclaration administrative sur les recrutements effectués</p> <p><i>Champ : ensemble des DPAE (déclarations préalables à l'embauche) hors intérim adressées aux Urssaf.</i></p>	<p>Estimation des besoins de main d'œuvre (BMO, Pôle Emploi, 2019)</p> <p>Déclaration prévisionnelle des projets de recrutements</p>	<p>Offres d'emploi « collectées » par Pôle Emploi (2019)</p> <p>Offres d'emploi déposées à Pôle Emploi et collectées auprès de partenaires</p>	<p>Offres d'emploi « diffusées » par Textkernel (2019)</p> <p>Offres d'emploi diffusées sur internet par Pôle Emploi et d'autres job boards</p>	<p>Pratiques de recrutement (Enquête OFER, DARES 2016)</p> <p>Échantillon représentatif des établissements ayant recruté entre sept. et nov. 2015</p> <p><i>Tous secteurs dont données sectorielles BTP</i></p> <p><i>Description du processus de recrutement</i></p>
--	---	---	--	--

6 - NACE 38, ne recouvrant pas exactement le champ couvert par l'Observatoire des métiers du BTP.

À L'ORIGINE DES RECRU- TEMENTS : LES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

- 1- Les « besoins de main d'œuvre » : une formalisation exigeante
- 2- Une première appréhension statistique des besoins de main d'œuvre
- 3- Les principaux facteurs de différenciation des besoins de main d'œuvre dans le BTP
- 4- Les motifs déclenchant le besoin
- 5- L'urgence des besoins et les difficultés à les anticiper : un enjeu majeur
- 6- De l'idée au besoin de main d'œuvre : un passage exigeant et souvent difficile
- 7- Le besoin ne précède pas toujours l'enclenchement d'un recrutement

-1- LES « BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE » : UNE FORMALISATION EXIGEANTE

De l'émergence de l'idée de recrutement à la conclusion du recrutement, le processus de recrutement est plus ou moins long, et pas toujours linéaire. **L'identification d'un besoin de main d'œuvre précède généralement le choix de recruter**⁷, même si le recrutement ne constitue qu'une modalité parmi d'autres pour répondre à ce besoin (cf. infra partie 3).

L'identification et la définition du besoin de main-d'œuvre constitue donc un enjeu clé à l'origine du recrutement.

Pour **caractériser le besoin de main-d'œuvre**, différentes dimensions ont vocation à être croisées :

- **Le contexte dans lequel émerge le besoin :**
 - L'entreprise, le secteur d'activité,
 - L'origine et le déclencheur du besoin,
 - L'importance stratégique que revêt le besoin pour l'entreprise (est-il marginal ou déterminant ?)
- **L'objet du besoin :**
 - L'emploi ou le poste concerné, l'organisation du travail,
 - Les activités et le travail à réaliser,
 - Les compétences à mobiliser, les qualifications exigées (qui peuvent correspondre à des compétences déjà présentes dans l'entreprise ou non)
- **La quantification du besoin :**
 - Le volume d'activité à réaliser,
 - La durée de l'activité à réaliser
- **La temporalité du besoin :**
 - Échéance et calendrier (caractère d'urgence et degré d'anticipation),
 - Caractère permanent, récurrent, saisonnier, exceptionnel

⁷ - Dans certains cas, le recrutement est envisagé non pas à partir d'un besoin prédéfini, mais à partir du profil d'un candidat.

-2- UNE PREMIÈRE APPRÉHENSION STATISTIQUE DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

826 000 recrutements (hors intérim) effectués en 2019 dans le secteur de la Construction⁸, parmi lesquels :

- 53 % de CDI
- 36 % de CDD long (> 1 mois)
- 11 % de CDD court (< 1 mois)
- 80 000 contrats d'apprentissage en 2019
- 12 000 contrats de professionnalisation en 2019

Des missions d'intérim équivalent à 148 000 ETP / an en 2018, avec une durée moyenne de 3,3 semaines pour chaque mission

L'enquête Pôle Emploi sur les besoins de main-d'œuvre (BMO) a permis d'identifier, pour 2019 :

- **179 00 projets de recrutement**
- **52 %** pour faire face à un **surcroît d'activité ponctuelle**
- **67 %** des recrutements envisagés en CDI,
- Une **saisonnalité** marquée (autour de 9-10 % des besoins en moyenne)
- En moyenne **70 % des recrutements sont anticipés comme difficiles**

-3- LES PRINCIPAUX FACTEURS DE DIFFÉRENCIATION DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE DANS LE BTP

✓ La technicité de l'emploi, le niveau de compétences ou de qualification nécessaires pour réaliser le travail

Les entreprises distinguent souvent des emplois qualifiés ou peu qualifiés, exigeant une forte technicité ou pas. Les entreprises et les intermédiaires du marché du travail opèrent souvent une distinction entre des postes exigeant des compétences techniques élevées pour lesquels c'est avant tout une force de travail qui est attendue.

✓ L'obligation de détenir des qualifications ou habilitations pour occuper l'emploi

L'exercice de certaines activités nécessitent que le salarié dispose d'habilitations spécifiques. C'est le cas par exemple pour les électriciens, les cordistes, les conducteurs d'engins ou les grutiers. La part de ces obligations est particulièrement forte dans le BTP.

✓ L'importance que l'entreprise accorde à l'emploi concerné

Certains recrutements ont aux yeux des recruteurs un caractère stratégique qui les poussent à investir dans le recrutement. C'est souvent le cas par exemple d'une entreprise ayant besoin de renforcer son encadrement, quand le besoin de main-d'œuvre suppose de créer un poste dont elle n'a pas l'expérience. Dans le même ordre d'idées, les entreprises consacrent en moyenne plus de moyens au recrutement de personnels en CDI ou en CDD long qu'en CDD court⁹.

/// Le degré de difficulté susceptible d'être rencontré pour recruter

Les entreprises mettent en résonance leurs besoins de main-d'œuvre avec les tensions sur le marché du travail et les difficultés structurelles de recrutement. Comme en attestent les résultats de l'enquête BMO de Pôle Emploi, les entreprises ont une vision relativement contrastée des difficultés de recrutement.

Ainsi, les résultats de l'enquête quantitative menée dans le cadre de la présente étude de l'Observatoire des métiers du BTP confirment que les entreprises recrutant essentiellement des manœuvres polyvalents rencontrent moins de difficultés de recrutement que celles qui recrutent essentiellement des conducteurs d'engins.

/// L'ampleur et la durée du besoin.

Le besoin peut être limité en termes de volume et très ponctuel, mais il peut aussi être très important (plusieurs postes à pourvoir), durable, récurrent, saisonnier. Selon les cas, les entreprises peuvent envisager différentes approches pour y répondre.

-4- LES MOTIFS DÉCLENCHANT LE BESOIN

/// Augmenter les effectifs pour absorber un surcroît d'activité

Dans les entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics, **l'augmentation des effectifs afin d'absorber un surcroît d'activité constitue le déclencheur du besoin le plus fréquent.**

Ces entreprises font souvent face à des besoins ponctuels liés à des hausses d'activité et/ou à l'obtention de nouveaux marchés. En outre, les activités sont marquées par une forte saisonnalité.

“

« La situation type c'est 1 maçon pour un ouvrier. Mais quand il y a un deuxième chantier quelque part, il me faut un deuxième maçon. Des fois je recrute pour un mois ou deux mois, pour avoir une main d'œuvre en renfort ».

Entreprise de terrassement, 3 salariés

Par ailleurs, les **entreprises soumises aux marchés publics doivent honorer des clauses sociales**, c'est-à-dire faire travailler pendant un certain nombre d'heures des personnes éloignées de l'emploi. Pour elles, ces clauses peuvent ne pas constituer une contrainte, lorsqu'elles sont mises à profit en recrutant ainsi des salariés pouvant venir **renforcer les équipes**, et ce, à long terme.

“

« On essaie de faire de cette contrainte de clause d'insertion une force, et de recruter quelqu'un qu'on va pouvoir garder dans le temps. Notre but c'est de ne pas changer les personnes sur les chantiers, de recruter des personnes qui veulent rester et ça nous y aide ».

Entreprise spécialisée dans la rénovation et la construction de logements, 7 salariés

Compenser une absence ou un départ

Certaines entreprises recrutent exclusivement lors de remplacements, pour deux motifs principaux :

Les départs liés aux absences et au turn-over

Beaucoup d'entreprises du BTP se disent préoccupées par **le turnover**, et doivent régulièrement recruter pour remplacer des absences. Ces besoins surviennent dans **l'urgence** et sont pénalisants pour l'entreprise dont l'activité peut en être désorganisée.

Les départs anticipables (retraites)

Les départs à la retraite constituent un véritable enjeu pour les entreprises des secteurs du BTP, puisqu'on dénombrait 15 273 départs en retraite en 2019¹⁰. Les recrutements suite à des départs à la retraite peuvent être vécus comme assez complexes par les entreprises, notamment les TPE, car elles ont souvent tendance à chercher un salarié directement disponible dans une optique de remplacement « poste pour poste ».

“

« Il faut former la main d'œuvre. Il y a beaucoup de personnes compétentes qui partent en retraite. Et ça c'est vrai sur l'ensemble des métiers techniques. »

Chargée de mission d'une organisation professionnelle représentative d'employeurs

✓ Créer un nouveau poste pérenne : une logique d'investissement moins fréquente

La décision de créer un poste dépend de la capacité de l'entreprise à augmenter ou diversifier l'activité de manière durable. Elle s'inscrit dans une stratégie d'accroissement de la taille des équipes, portée par la création de nouveaux postes et/ou par la diversification des activités de l'entreprise.

Dans ce cadre, les entreprises des secteurs du BTP recrutent essentiellement sur des **métiers emblématiques de leur activité**. Cela peut être des métiers très pointus, par exemple celui de miroitier, ou au contraire des métiers très polyvalents, comme celui de manœuvre.

Il peut également arriver que les entreprises recrutent sur un **nouveau métier** afin de compléter leurs équipes et/ou d'optimiser leur fonctionnement. Par exemple, une entreprise spécialisée dans l'électricité générale a décidé de recruter un manutentionnaire pour gérer la partie approvisionnement du matériel.

Enfin, certaines entreprises réalisent des recrutements afin de **répondre aux besoins générés par la création d'une nouvelle activité ou d'une nouvelle filière**. Par exemple, une entreprise de 9 salariés initialement spécialisée dans la plâtrerie a monté une équipe entièrement dédiée à l'isolation.

-5- L'URGENCE DES BESOINS ET LES DIFFICULTÉS À LES ANTICIPER : UN ENJEU MAJEUR

✓ Des besoins souvent urgents et difficiles à anticiper

Des entreprises déclarent avoir de grandes **difficultés à anticiper leur besoin en main-d'œuvre** et, de fait, les recrutements à réaliser. Cette préoccupation est majeure pour les entreprises du point de vue du maintien de leur chiffre d'affaires.

“

« Vous m'appelez parce que vous avez une panne chez vous, si j'avais plus d'ouvriers je pourrais venir directement, mais là le problème c'est qu'on refuse ces marchés-là, on perd en reconnaissance au niveau des clients, et puis ça nous décale des chantiers, on bloque d'un côté, on bloque de l'autre. »

Entreprise travaux d'installation électrique dans tous locaux, 3 salariés

Cette difficulté est d'autant plus importante que les entreprises peuvent être dépendantes d'autres acteurs :

- **En lien avec les marchés en attente du fait des appels d'offres sur lesquels ils sont retenus.**

“

« Nos besoins, c'est presque au jour le jour : par exemple, quand un gros chantier vient s'intercaler entre deux chantiers, ou quand un autre chantier met plus de temps que prévu. Dans ces cas-là, on se dit, oui on va voir si on peut prendre quelqu'un en CDD pour venir en renfort »

Chef d'entreprise, Bâtiment, entreprise de travaux de peinture et vitrerie, 7 salariés

- **Dans le cadre d'une activité en sous-traitance, dont l'activité dépend fortement du donneur d'ordre.**

“

« Quand les sous-traitants nous lâchent, et si y a personne sur place, le chantier n'avance pas. J'aimerais bien qu'il y ait quelqu'un qui soit toujours sur place, ça assurerait un peu les choses »

Entreprise de construction de maisons individuelles, 2 salariés

- **Selon la demande d'une clientèle de particuliers supposant une certaine flexibilité.**

- **Dans les Travaux Publics et le gros œuvre, une activité saisonnière très importante**

“

« Le souci c'est qu'il va y avoir une période très haute (à partir de juin), avec beaucoup d'heures supplémentaires. On essaie de rattraper le chiffre d'affaires qu'on n'a pas pu faire en début d'année ».

Entreprise de Travaux Publics, construction routes et autoroutes, 9 salariés

Un degré d'urgence perçue par les acteurs externes

Un recrutement est un travail d'anticipation. Cependant, plusieurs acteurs de l'emploi intervenant dans le BTP estiment que **les recrutements sont souvent peu anticipés par les entreprises**, qui souhaitent trouver un candidat rapidement. Or, l'urgence de ces recrutements peut nuire à leur efficacité, et aboutir à une insatisfaction.



« Souvent les demandes de recrutement des entreprises sont sur du très très court terme »

Chargée de mission, organisation professionnelle représentative d'employeurs

De plus, l'urgence n'est pas toujours justifiée. Certains besoins semblent **plus aisément anticipables**, en particulier pour :

- **Les métiers qui constituent le cœur d'activité** de l'entreprise, recouvrant les besoins les plus fréquents et donc plus facilement anticipables ;
- **Des activités qui permettent de prévoir l'activité à venir**, dans le cadre de renouvellement de contrats, de chantiers auprès de clients « historiques », de marchés publics prévoyant une phase de préparation du chantier d'un à plusieurs mois.
- Certaines activités s'inscrivant dans une saisonnalité des besoins qui génère des surcroûts d'activité mais anticipables

-6- DE L'IDÉE AU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE : UN PASSAGE EXIGEANT ET SOUVENT DIFFICILE

La formalisation de ce besoin est un exercice exigeant, mais les entreprises n'ont pas toujours l'habitude ou la capacité d'investir particulièrement cette étape. En pratique, elle peut se matérialiser à travers l'élaboration d'une fiche de poste, mais elle peut tout aussi bien (et très souvent) être exprimée de façon orale, avec une formule lapidaire : « *j'ai besoin d'un maçon pendant 2 mois* ». Des échanges entre chefs d'entreprises et acteurs de l'emploi externes ont pu en rendre compte.



« Souvent, mes interlocuteurs vont me dire « j'ai besoin d'un aide maçon-coffreur », mais c'est tout ce qu'ils me diront. Donc à moi de comprendre ce que signifie la fiche de poste d'un aide maçon-coffreur, alors parfois on m'en dit un peu plus, mais c'est à moi de poser les questions car bien souvent ce sont des techniciens qui n'ont pas de fiche de poste ».

Chargée de liaison d'une Maison Métropolitaine d'insertion pour l'emploi

Il en résulte un éventail des pratiques très divers :

- Des petites entreprises **ne formalisent pas de fiche de poste**, notamment lorsque le processus de recrutement ne repose pas sur la diffusion d'une fiche de poste.
- Des entreprises qui définissent **des besoins précis mais ne les formalisent pas ou peu**. Dans ce cas, des fiches de poste sont rédigées en vue de les réutiliser uniquement pour diffuser leur offre d'emploi et mentionnent le nom du poste et les critères de base requis pour celui-ci.
- Pour les entreprises disposant de ressources RH en interne, une structuration plus fine des besoins et des fiches de postes.

Cette difficulté de formalisation met en évidence une vision le plus souvent « adéquationniste » à travers laquelle les entreprises recrutent.

Ainsi, certaines d'entre elles associent de manière systématique un besoin à un métier en le pensant comme un ensemble homogène de compétences, ou en le pensant indépendamment de son contexte de réalisation.

Des acteurs de l'emploi externes **tentent de palier aux problèmes rencontrés en termes de formalisation, en accompagnant les entreprises sur la définition de leurs besoins**.

Ainsi, les agences d'intérim attachent une importance particulière à repérer les besoins de l'entreprise cliente. Cela se traduit notamment par une identification des compétences attendues, une explicitation et une formalisation des besoins, et également par une connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

Dans les agences Pôle Emploi, une occasion est saisie au moment de la diffusion des offres : « À chaque diffusion d'offre, on prend contact avec l'employeur et on pose un diagnostic avec l'employeur ».

Ou encore, une organisation professionnelle d'employeurs a défini les fonctions et réalisé un travail pédagogique pour définir le besoin avec l'entreprise : « recruter "un maçon" ça ne suffit pas, on a besoin de faire une offre qualifiée, il faut le prendre par la main, j'ai un outil qui permet de recueillir des précisions ».

Ce type d'accompagnement peut ainsi aboutir à **la formalisation d'une fiche de poste**, visant ainsi à faciliter par la suite la recherche de candidats.

“

« C'est important pour nous afin de nous assurer que le candidat est en adéquation. [...] le problème, c'est quand une entreprise n'a pas de fiche de poste et nous dit « un maçon, c'est un maçon ». Là il faut de la pédagogie. En général, on fait l'exercice par rapport au passé, on se base sur le concret »

Directeur d'agence d'intérim

-7- LE BESOIN NE PRÉCÈDE PAS TOUJOURS L'ENCLENCHEMENT D'UN RECRUTEMENT

✓ Quand le candidat précède le besoin

Certaines entreprises **ne recrutent pas et utilisent des méthodes alternatives** au recrutement, jusqu'à ce qu'elles rencontrent un profil suffisamment intéressant (candidature spontanée, travailleur temporaire prometteur, etc.).

Dans ces entreprises, la procédure de recrutement est donc **moins enclenchée par la détection du besoin, que par les qualités pressenties du candidat.**

“

« Je ne veux pas recruter pour recruter. Si je recrute quelqu'un, c'est qu'il en vaut vraiment la peine. Je travaille plutôt sur du long terme. Pour moi, c'est la personne qui fait qu'on recrute ou pas, ce n'est pas le besoin »

Entreprise du Bâtiment, Construction de maisons individuelles, 2 salariés

✓ Une proactivité de certains acteurs externes pour repérer et faire émerger le besoin

La définition du besoin de recrutement est souvent liée à l'étape de prospection effectuée par des entreprises de travail temporaire. Le fait d'aller sur le chantier permet ainsi de repérer les besoins de recrutement. Lors de la prospection et de la rencontre sur le chantier, le besoin est alors affiné via la réalisation d'une étude de poste.

“

« Quand on prospecte, on fait une étude de poste. On va sur le terrain, on demande à l'entreprise ce qu'elle attend de l'intérimaire, quels sont les risques, l'environnement de travail, etc., pour « matcher » au mieux avec un candidat »

Directeur d'agence d'intérim



LES RESSOURCES MOBILISÉES PAR LES ENTREPRISES POUR LE RECRUTEMENT

- 1- Les ressources internes
- 2- Les ressources externes
- 3- Quatre modèles d'organisation sur le recrutement

-1- LES RESSOURCES INTERNES

En dehors des entreprises de taille importante, l'essentiel des entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics n'ont pas de ressources RH internes ou de ressources dédiées au recrutement.

- Selon l'enquête quantitative de l'étude, parmi les entreprises qui ont essayé de recruter au moins une fois dans les 3 dernières années, seules **7 % des entreprises du Bâtiment** et **13 % des entreprises des Travaux Publics** sont dotées d'un service RH.
- Le niveau de structuration des fonctions RH augmente proportionnellement à la taille des entreprises : **67 % des entreprises de 50 salariés ou plus sont dotées d'un service RH**, contre 4 % en moyenne pour les entreprises 1 à 9 salariés, et 18 % pour les entreprises de 10 et 49 salariés¹¹.

Y-A-T-IL UN SERVICE RH DANS VOTRE ENTREPRISE ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	7%	7%	13%	4%	19%	67%
NON	93%	93%	87%	96%	82%	33%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	7%	4%	18%	66%	4%	24%	70%
NON	93%	96%	82%	34%	96%	77%	30%

Base brute : 828 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

¹¹ - Ces chiffres convergent globalement avec ceux de l'étude de l'Observatoire des métiers du BTP sur les métiers en tension, qui constatent un niveau de structuration RH faible, moins développé dans le Bâtiment que les Travaux Publics, et proportionnel à la taille (le seuil se situant au-delà d'une taille critique significative, chez les entreprises qui comptent plus de 250 salariés).

Le plus souvent, le recrutement implique directement le chef d'entreprise, qui peut parfois s'appuyer sur des ressources internes.

Parmi les entreprises qui ont essayé de recruter au moins une fois dans les 3 dernières années :

- **Le dirigeant est impliqué dans le recrutement dans 92 % des cas**, mais il est rarement seul dans la conduite du recrutement.
- **Le service administratif** ou d'assistance est impliqué dans une entreprise sur deux.
- **L'encadrement intermédiaire** (chefs d'équipe, chefs de chantier) est impliqué dans un cas sur trois (36 %), d'autant plus fréquemment dans les entreprises des Travaux Publics et dans les entreprises au-delà de 50 salariés.
- **Les entreprises des Travaux Publics** se caractérisent par l'intervention d'un **plus grand nombre d'intervenants**, avec notamment la mobilisation de l'encadrement intermédiaire dans une entreprise sur deux, contre 1/3 dans les entreprises du Bâtiment.

À PART LE SERVICE RH, QUELLES SONT LES PERSONNES DE VOTRE ENTREPRISE QUI INTERVIENNENT DANS LE RECRUTEMENT, VOUS Y COMPRIS ?

	Total	Branche	
		Bâtiment	Travaux Publics
Le dirigeant	92%	92%	93%
Le service administratif, comptable ou les autres fonctions support	50%	52%	41%
L'encadrement intermédiaire, les chefs de chantier ou conducteurs de travaux	36%	33%	51%
D'autres personnes de l'entreprise	7%	6%	10%

Base brute : 223 - Base redressée : 57 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-2- LES RESSOURCES EXTERNES

Les ressources externes sollicitées sont variées : Pôle Emploi, agences d'intérim, organismes de formation, CFA, lycées professionnels, organisations professionnelles, cabinets de recrutement ou autres... Les chapitres 4 et 5 sur la recherche de candidats et la sélection présentent le détail des interventions assurées par ces prestataires.

Le **recours à des ressources externes pour conduire le recrutement** concerne **moins de la moitié des entreprises qui recrutent**.

- **43 %** déclarent qu'il leur arrive de faire **appel à des organismes externes lorsqu'ils recrutent** en CDI, en CDD, en alternance pour un contrat de mission - hors intérim.
- **57 %** déclarent que cela **ne leur arrive jamais**.

LORSQUE VOUS RECRUTEZ EN CDI, EN CDD, EN ALTERNANCE OU EN CONTRAT DE MISSION, VOUS ARRIVE-T-IL DE FAIRE APPEL À DES ORGANISMES EXTERNES POUR TROUVER OU POUR SÉLECTIONNER DES CANDIDATS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	43%	43%	45%	42%	44%	72%
Oui, le plus souvent	17%	17%	15%	17%	16%	22%
Oui, de temps en temps	26%	26%	30%	25%	28%	50%
NON, jamais	57%	57%	55%	58%	56%	28%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	43%	42%	44%	71%	42%	44%	74%
Oui, le plus souvent	17%	17%	16%	21%	14%	16%	22%
Oui, de temps en temps	26%	25%	28%	49%	29%	28%	52%
NON, jamais	57%	58%	56%	30%	58%	56%	26%

Base brute : 828 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Le recours à des ressources externes est d'autant plus fréquent que :

- **La taille de l'entreprise est importante.** Ainsi, 72% des entreprises de plus de 50 salariés sont concernées. Ce critère est à relier à l'existence d'une **politique d'externalisation du sourcing** de la part d'entreprises dotées d'organisations RH relativement professionnalisées, confrontées à des besoins de recrutement dépassant un seuil critique en termes de volume, et mobilisant une palette de ressources internes et externes dédiées au recrutement.

Néanmoins certaines entreprises plus petites font également appel à des organismes externes, estimant que le recrutement nécessite des compétences spécifiques n'étant pas toujours à la portée d'un gérant. Un chef d'entreprise rencontré fait par exemple appel à un « chasseur de tête » qui a un rôle de diffusion de l'offre d'emploi via des annonces et de présélection parmi les candidatures reçues, avant que la finalisation de la sélection soit réalisée par le dirigeant, via un entretien.

- **L'entreprise est implantée dans un territoire rural.** Ainsi, 48,9 % de ces entreprises recourent à des sources externes, contre 39,4 % des entreprises en milieu urbain. Ce constat illustre une **tendance des recruteurs à étendre le e-sourcing dans des territoires où la taille du marché du travail est plus restreinte**, et où le volume de candidatures constitue un frein plus important que dans les territoires urbains.

Par ailleurs, le recours à des ressources externes est motivé par différents types et niveaux d'attentes :

- **Trouver des candidats** est l'attente principale exprimée, la plus répandue, dans un contexte de tension sur le marché du travail et de difficultés à disposer d'un nombre satisfaisant de candidatures en phase avec les besoins.



« Sans elles (les agences d'intérim), je ne sais pas comment je pourrais trouver les candidats.[...] L'intérim nous permet de trouver des gens. »
Chef d'entreprise, Bâtiment, rénovation et construction de logements, 7 salariés

- **Opérer une présélection** parmi les candidats est une attente au moins implicite.
- **Limiter les contraintes dans les démarches administratives** de recrutement. Il peut également s'agir d'une demande d'informations et d'appui vis-à-vis des obligations en tant qu'employeur.
- **Bénéficier d'un service professionnel ou d'un soutien** de capacité dans l'analyse des besoins et la conduite du recrutement.
- **Choisir les contrats les plus pertinents pour l'entreprise.** Par exemple, au cours de l'étude, un opérateur rencontré a déclaré venir en appui au choix du type de contrat auprès des entreprises, qui « sont souvent perdues ». Il examine les coûts liés aux différents types de contrats d'embauche afin d'en faire une analyse comparative.
- **Accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs** constitue une attente assez peu exprimée, mais fortement appréciée lorsqu'elle est proposée. Il peut s'agir alors pour l'acteur externe de proposer un appui à l'intégration, tout en veillant à formaliser les objectifs à atteindre pour le collaborateur, et en organisant plusieurs bilans au cours des premiers mois d'intégration.

-3- QUATRE MODÈLES D'ORGANISATION SUR LE RECRUTEMENT

On peut distinguer quatre modèles d'organisation sur le recrutement :

- **Le chef d'entreprise de TPE isolé** : ce cas de figure correspond à des chefs d'entreprise qui s'occupent seuls du recrutement, dans des entreprises où les fonctions support ou d'assistance n'existent pas, principalement dans des entreprises de moins de 5 salariés. Le chef d'entreprise s'occupe du recrutement comme des autres aspects transverses du fonctionnement de l'entreprise. L'isolement du chef d'entreprise est interne, mais il peut se doubler d'un isolement externe, notamment dans des territoires ruraux.
- **Le chef d'entreprise de TPE/PME assisté** : ce cas de figure correspond à des entreprises dans lesquelles le dirigeant peut s'appuyer sur une fonction d'assistantat, voire un encadrement intermédiaire qui intervient dans le recrutement. C'est typiquement le cas de TPE où travaille la conjointe du chef d'entreprise, ou dans de petites PME. La pratique du recrutement fait l'objet d'un partage des tâches entre le chef de l'entreprise et les autres intervenants, qui interviennent pour dynamiser, faire vivre et faciliter le process (fonctions d'assistance) ou pour contribuer à la sélection (fonctions d'encadrement intermédiaire), le chef d'entreprise gardant généralement la main sur la décision.

Ces deux premiers cas de figure sont marqués par le cas par cas, l'informel, l'intuition, l'opportunisme. La personnalité du dirigeant et le poids de ses expériences personnelles du recrutement jouent souvent beaucoup.

- **La PME ou la TPE dans laquelle émerge une professionnalisation interne du recrutement** : ce cas de figure est dans une situation intermédiaire entre le deuxième type de configuration et une approche totalement structurée et professionnalisée. Il correspond à des entreprises dans lesquelles se forge avec l'expérience une conscience des facteurs de réussite du recrutement et de la nécessité d'un investissement spécifique sur ce sujet. Les activités et enjeux du recrutement sont souvent identifiés, mais les process et les outils restent peu formalisés et les pratiques sont peu professionnalisées. Pour certaines entreprises, il s'agit d'une étape de transition vers une pratique totalement structurée et professionnalisée, mais il s'agit souvent d'une situation durable de l'entreprise pour des TPE et PME du Bâtiment.
- **La PME ou la grande entreprise dans laquelle l'organisation du recrutement est professionnalisée** : ce cas de figure correspond à des entreprises dont la taille ou la maturité RH les distingue de l'essentiel des PME, et a fortiori, des TPE. Dans ces structures une organisation RH est posée, des collaborateurs sont spécialisés et parfois même, pour les plus grandes, interviennent spécifiquement sur le recrutement.

LES FORMULES PRATIQUÉES POUR RÉPONDRE AU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE

- 1- La réponse au besoin de main-d'œuvre au-delà du recrutement
- 2- Le choix de recruter : une gradation dans la vision et l'approche du recrutement
- 3- Un pragmatisme à l'origine d'une articulation de différentes formules de recrutement
- 4- Le recours au CDI
- 5- Le recours au CDD
- 6- Le recours à l'alternance
- 7- Le recours à l'intérim
- 8- La sous-traitance
- 9- Le travail détaché
- 10- Le recours aux Structures d'Insertion par l'Activité Économique [SIAE] et aux Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification [GEIQ]
- 11- Les réponses RH internes aux entreprises

-1- LA RÉPONSE AU BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE AU-DELÀ DU RECRUTEMENT

Le choix de recruter pour répondre à un besoin de main-d'œuvre résulte de **divers arbitrages**, entre les formes de contrat de travail, mais aussi entre différentes formules possibles. Toutes les solutions envisageables ne sont pas équivalentes, en termes de faisabilité, tout d'abord, mais aussi en termes de coûts.

En pratique, l'entreprise activera souvent une formule « par défaut ». Mais l'éventail de ces possibilités permet souvent aux entreprises d'envisager **des solutions complémentaires ou alternatives au recrutement**.



-2- LE CHOIX DE RECRUTER : UNE GRADATION DANS LA VISION ET L'APPROCHE DU RECRUTEMENT

L'enquête a mis en exergue l'existence d'une gradation entre quatre approches du recrutement : une logique d'investissement, une logique de limitation du risque et de la contrainte, une logique de refus, et une logique de renoncement.

✓ La logique d'investissement : « recruter est un levier nécessaire pour développer l'entreprise »

Le recrutement est appréhendé comme un levier d'investissement, sur lequel l'entreprise cherche à optimiser sa performance.

Cette approche est généralisée dans **les entreprises qui dépassent une taille critique** en termes d'effectifs (ce seuil se situe entre 50 et 250 salariés), disposent de fonctions et d'une politique RH, et qui sont confrontées à une récurrence des besoins de recrutement.

Elle se rencontre également dans **certaines PME ou TPE qui font le lien entre développement, performance et recrutement.**

EXEMPLE

Dans une TPE de 9 salariés, spécialisée dans la signalisation sur la construction de routes, le recrutement constitue un enjeu stratégique : l'entreprise a été créée il y a trois ans, et doit depuis recruter pour développer son activité. Cela signifie pour elle de recruter des candidats à long terme (en CDI). La capacité à recruter de bons candidats est d'autant plus essentielle que ceux-ci ont souvent besoin d'être formés (selon l'entreprise, il n'y a pas de formation menant à leurs métiers). Cet investissement est perçu comme rentable lorsque l'employé reste longtemps dans l'entreprise. Elle est attentive à développer une « marque employeur » susceptible de rassurer des personnes qui hésitent à postuler auprès d'une entreprise jeune et de contribuer à leur fidélisation.

✓ La maîtrise du risque : « recruter constitue une prise de risque, à maîtriser et à limiter au maximum »

Dans ce cas de figure, le recrutement est appréhendé **comme une source d'aléas, de contraintes et de risques, mise en balance avec l'intérêt qui peut en être retiré.** Cette perception amène les entreprises concernées, généralement les plus petites, à aborder le recrutement en cherchant à limiter la prise de risque. A l'extrême, cela peut conduire certaines entreprises à limiter les configurations de recrutement, voire à les éviter.

EXEMPLE 1

Dans une entreprise de plâtrerie de 9 salariés, installée en territoire rural, le chef d'entreprise met en balance les besoins et le manque de temps à consacrer au recrutement : *« je pourrais avoir des besoins, si je suis sûr de trouver la bonne personne, mais comme je suis pas sûr, je n'y passe pas de temps. C'est du temps, d'essayer de trouver la bonne personne »*. Il engage une procédure de recrutement quand cela est vraiment nécessaire, étant assez pessimiste sur les chances de recruter. *« Tant que je peux éviter de recruter et faire avec les ressources que j'ai, je le fais »*. Et ce, même si cela signifie faire attendre ses clients.

EXEMPLE 2

Dans cette autre entreprise de maçonnerie générale qui compte 6 salariés en CDI, 3 intérimaires sur l'année, recruter est avant tout perçu comme une prise de risques économiques. L'activité est stable, la main d'œuvre est fidélisée, l'entreprise embauche parfois des intérimaires connus quand elle a besoin de recruter. « *On a toujours peur de devoir débaucher. C'est compliqué (...). On ne se voit pas embaucher quelqu'un. On ne pourrait pas prendre un CDI (...) même s'il vient d'une autre entreprise qu'on connaît et qui nous le recommande, car on n'est jamais certain de ce que vaut la personne ; pour avoir quelqu'un de performant, il faut l'avoir formé durant un ou deux ans avec soi* ».

Le renoncement : « recruter n'est pas possible »

Le dirigeant a renoncé à recruter. **Ce renoncement est subi et assimilé à une contrainte économique.**

Cette configuration est corrélée à la fois à la taille des entreprises - elle se rencontre essentiellement au niveau de très petites entreprises - et à la difficulté à trouver des candidats - elle est d'autant plus marquée sur les métiers pour lesquels les difficultés de recrutement sont les plus fortes.

EXEMPLE

Dans une entreprise de Travaux Publics de 3 salariés, le dirigeant a intégré que les conditions de travail (de nuit, dans le froid ou la chaleur) sont particulièrement peu attractives pour recruter, que ses besoins sont difficiles à anticiper, et que la petite taille de l'entreprise ne permet pas de sécuriser le coût d'un recrutement : « on est une petite entreprise, on est trois ». Le recrutement n'est pas identifié comme un enjeu prioritaire, et les besoins ponctuels de main-d'œuvre, occasionnels, sont pourvus par l'intérim.

Le refus : « recruter n'est pas nécessaire »

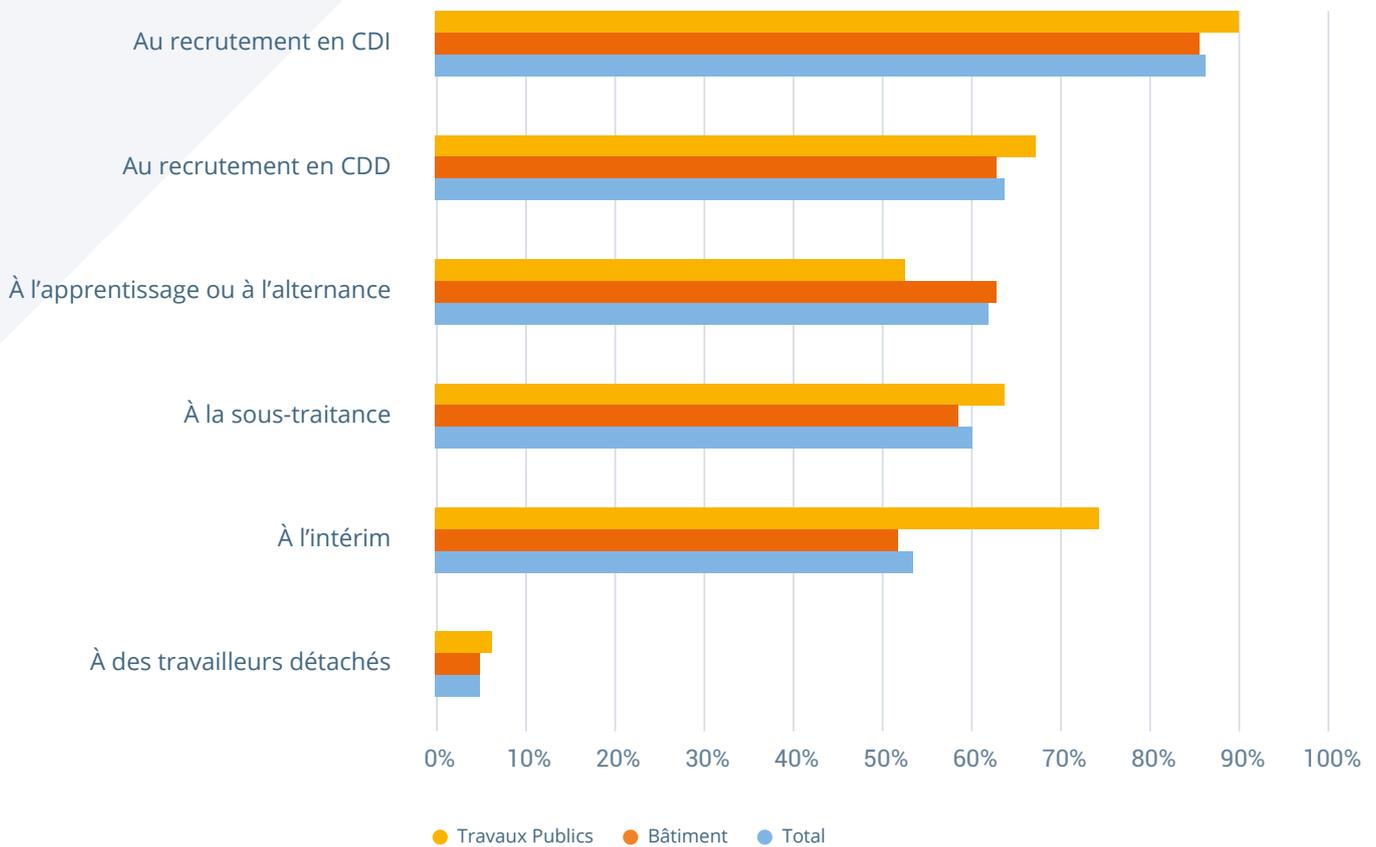
Parfois, le fait de ne pas recruter n'est pas subi, et le non-recrutement s'apparente à une politique d'entreprise. Le dirigeant estime n'avoir pas réellement besoin de recruter, et met en valeur le choix de vie qui correspond à une entreprise de petite taille. Pour ces artisans, recruter peut signifier changer de métier et consacrer moins de temps à la production.

EXEMPLE

« *C'est compliqué de gérer du personnel. J'aurais pu embaucher, j'ai refusé des chantiers mais bon j'ai jamais voulu rentrer dans ce système, parce que ça veut dire beaucoup plus de papiers, beaucoup plus de contraintes, qui fait que c'est plus facile à gérer en se débrouillant tout seul. C'est un choix, j'ai jamais voulu gérer du personnel dans le Bâtiment. J'aurais pu embaucher mais le fait d'être tout seul ça m'a permis de gérer comme je voulais ma vie et mon entreprise.* » Entreprise du Bâtiment, Travaux de peinture et vitrerie, 0 salarié

-3- UN PRAGMATISME À L'ORIGINE D'UNE ARTICULATION DE DIFFÉRENTES FORMULES DE RECRUTEMENT

PART DES ENTREPRISES DU BTP DÉCLARANT AVOIR RECOURS,
LORSQU'ELLES ONT BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE...



Base brute : 828 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

La plupart des entreprises ont une stratégie de panachage de différentes formules de recrutement, qu'elles adaptent en fonction du type de besoin et de leurs contraintes.

Certaines entreprises peuvent utiliser des types de contrats différents **en fonction du métier**. Par exemple, une entreprise dans l'électricité générale peut recruter ses chargés d'affaire en CDI, mais les métiers d'exécution en contrat d'intérim.

Des contrats différents peuvent aussi être utilisés dans la même **entreprise en fonction de l'urgence du besoin**, par exemple, avec un CDI pour des besoins pérennes, et de l'intérim ou un CDD pour des besoins ponctuels. Le choix du contrat relève généralement d'un arbitrage prenant en compte plusieurs facteurs tels que la charge de travail des salariés permanents, leur capacité à tenir les délais, la technicité du métier, ou encore l'existence ou non de candidats directement opérationnels et facilement accessibles.

Certaines entreprises enclenchent et combinent plusieurs formules en parallèle : articulation des différents types de contrat (CDI, CDD, Intérim, alternance...), et recherche de candidats par leurs propres moyens, tout en mobilisant des ressources externes. D'ailleurs, l'enquête a révélé une corrélation entre l'étendue des pratiques et ressources mobilisées, et l'intensité et la fréquence de l'expérience de recrutement (nombre de postes ouverts, nombre de recrutements réalisés). **Ainsi des expériences plus fréquentes de recrutement sont corrélées à la mobilisation plus fréquente de toute la gamme de solutions, ainsi qu'un recours plus fréquent à des organismes externes et à un réseau professionnel pour rechercher ou tester des candidats.**

En revanche, **certaines entreprises concentrent le recrutement sur un seul type de contrat ou de formule.**

- Certaines entreprises ne recrutent qu'en intérim. Ce sont souvent des entreprises qui n'ont pas besoin de personnel de manière durable (hausses d'activités ponctuelles), ou des entreprises qui ne veulent pas s'investir dans le recrutement.
- Certaines entreprises peuvent avoir systématiquement recours à la sous-traitance, permettant de ne pas avoir à gérer du personnel.

Focus sur la diversité des formules pratiquées pour répondre au besoin d'augmentation temporaire des effectifs

L'augmentation temporaire des effectifs, pour un chantier ou un remplacement, est un besoin très courant.

Le premier levier envisagé par les entreprises est celui de l'adaptation interne temporaire qui concerne une augmentation du temps de travail ou un ajustement des organisations du travail. Il est parfois activé de manière quasi-permanente dans certaines entreprises, mais présente des limites tenant aux capacités humaines et sociales d'adaptation des effectifs.

Une partie des entreprises du BTP ne pratique qu'une seule formule: intérim, CDD, volant d'apprentis ...

Mais beaucoup d'entreprises ont leur propre formule privilégiée pour augmenter temporairement les effectifs, en alternant les modèles, selon les caractéristiques du besoin :

- Les petites entreprises ont souvent un noyau dur de collaborateurs en CDI pour l'essentiel de leurs chantiers, et ont recours en plus de cela à des personnes en sous-traitance ou en intérim lors des périodes de surcroît d'activité.
- L'apprentissage est en partie utilisé afin d'avoir une main-d'œuvre supplémentaire en cas de besoins temporaires.
- Les CDD courts sont une formule souvent mobilisée par les entreprises pour répondre à des besoins ponctuels.

Enfin, d'autres entreprises sont marquées par des hésitations et des tâtonnements. Ainsi, certaines entreprises disent avoir essayé différentes formules, afin de tester différentes solutions et multiplier les chances de réussite. Parmi celles-ci, un certain nombre d'entre elles se sont découragées et ont renoncé à recruter. D'autres continuent à alterner différentes formules afin de trouver celle qui correspond le mieux à leurs besoins.

-4- LE RECOURS AU CDI

Pour mémoire, **53 % de l'ensemble des recrutements réalisés dans le secteur de la Construction en 2019 étaient en CDI (DPAE-ACOSS).**

Le recours au CDI est très fréquent parmi les entreprises qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années.

- **86 % des entreprises disent avoir recours au CDI** quand elles ont besoin de main-d'œuvre.
- Plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'entreprise dit avoir recours au CDI : **au-delà de 90 % pour les entreprises de plus de 10 salariés.**
- On constate de très fortes similitudes entre Bâtiment et Travaux Publics sur ce point

A contrario, les entreprises qui disent **ne jamais avoir recours au CDI représentent 14 % des entreprises** qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années. Ce sont avant tout des entreprises du Bâtiment, de petite taille.

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS AU RECRUTEMENT EN CDI ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	88%	86%	90%	85%	90%	98%
Oui, le plus souvent	46%	46%	47%	45%	50%	67%
Oui, de temps en temps	40%	40%	43%	40%	40%	31%
NON, jamais	14%	14%	10%	15%	10%	2%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	88%	85%	90%	98%	88%	94%	97%
Oui, le plus souvent	46%	45%	50%	67%	45%	50%	65%
Oui, de temps en temps	40%	40%	40%	31%	43%	44%	32%
NON, jamais	14%	15%	11%	2%	12%	7%	3%

Base brute : 826 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Trois principaux avantages au recrutement en CDI ont été identifiés au cours de l'enquête :

- **Un objectif RH de constitution d'un effectif stable.**
- **Un facteur d'attractivité pour les candidats et de fidélisation des salariés.** Proposer un CDI permet de différencier positivement l'offre d'emploi par rapport à des contrats courts ou de l'intérim. Des conditions d'emploi plus attractives sont susceptibles d'améliorer l'efficacité de la recherche de candidats, puis de contribuer à limiter le turn-over.
- **Parfois une préoccupation de rentabilisation de l'investissement du recrutement.** Certaines entreprises mettent en balance le CDI avec des formules alternatives au recrutement (sous-traitance, intérim). Lorsqu'elles recrutent, il s'agit alors quasi exclusivement des CDI, visant ainsi à rentabiliser l'investissement fait à travers l'acte du recrutement :

Mais il est aussi fréquent que des entreprises déclarent combiner intérim et/ou CDD afin de « tester » le candidat, avant de l'embaucher en CDI s'il donne satisfaction.

“

« Nos recrutements se font beaucoup par le biais de l'intérim. Si ça fonctionne, on propose après des CDD ou des CDI.[...] Entre le moment où on a une personne et le recrutement en CDI, ça peut durer 2 ans. »

Entreprise du Bâtiment, Travaux de peinture et vitrerie, 20 salariés

-5- LE RECOURS AU CDD

Pour mémoire, **47% de l'ensemble des recrutements réalisés dans le secteur de la Construction en 2019 l'ont été en CDD**, dont :

- 36 % sur des CDD d'une durée d'un mois ou plus,
- 11 % sur des contrats très courts de moins d'un mois¹²

Parmi les entreprises qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années, 64% déclarent avoir recours au CDD.

- Les entreprises de plus de 10 salariés ont davantage recours au CDD que les plus petites
- Les entreprises des Travaux Publics de plus de 50 salariés ont un recours encore plus marqué

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS AU RECRUTEMENT EN CDD ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	64%	63%	67%	63%	70%	72%
Oui, le plus souvent	14%	14%	17%	14%	15%	16%
Oui, de temps en temps	50%	50%	50%	49%	55%	57%
NON, jamais	36%	37%	33%	37%	30%	28%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	64%	62%	71%	71%	69%	62%	75%
Oui, le plus souvent	14%	14%	15%	16%	17%	17%	16%
Oui, de temps en temps	50%	48%	56%	56%	51%	45%	59%
NON, jamais	36%	38%	29%	29%	31%	38%	25%

Base brute : 827 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

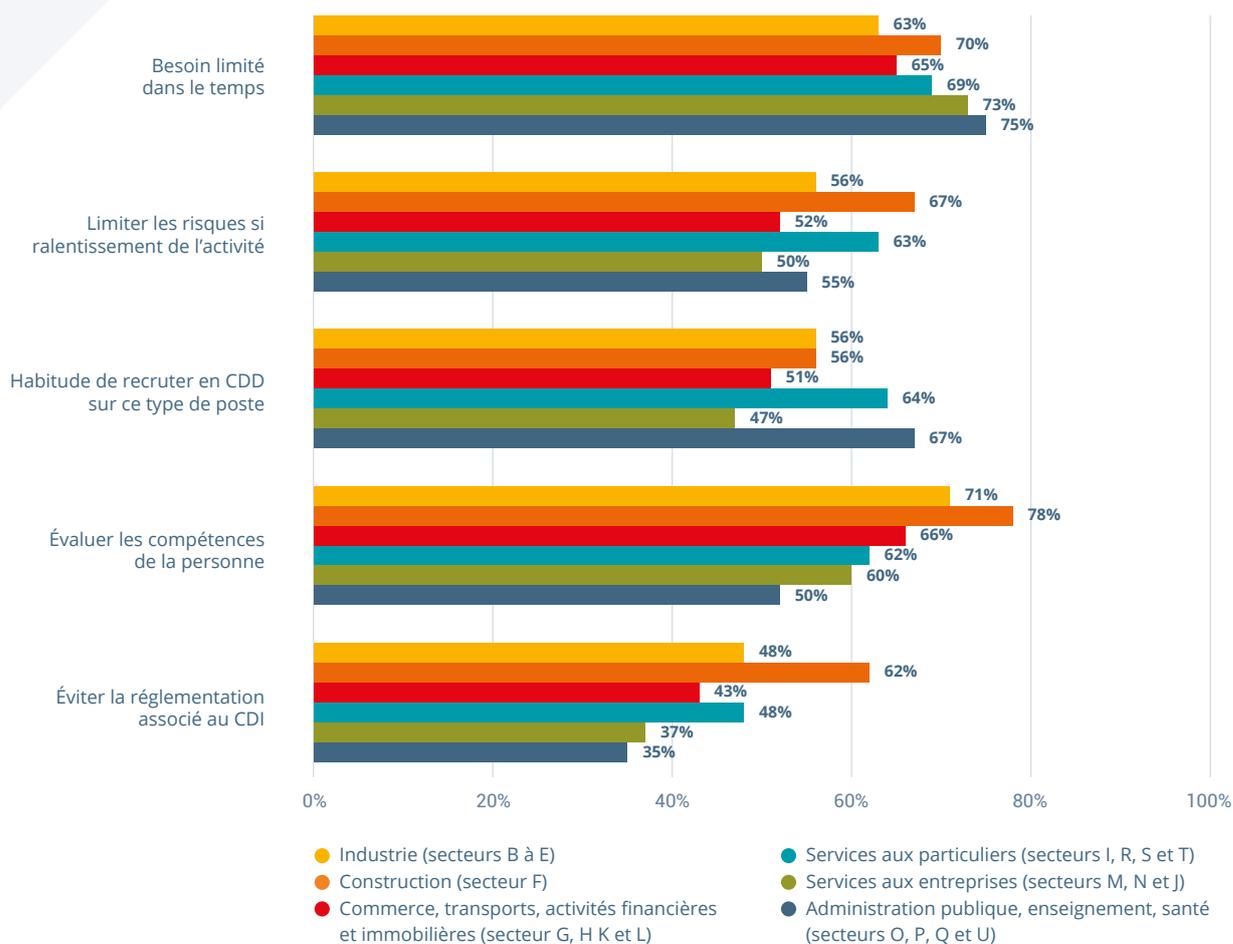
Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

¹² - Source : DPAE-ACOSS. Le champ est celui des entreprises de la Construction - NACE 38 FZ - ne recouvre pas exactement celui des entreprises du BTP.

L'enquête OFER (DARES, 2016) donne des renseignements sur les motifs de recours au CDD dans le secteur de la Construction :

- **7 établissements sur 10 indiquent que leur besoin était limité dans le temps**, un motif attendu compte tenu de la législation sur le CDD.
- Le secteur de la Construction se distingue particulièrement des autres secteurs par plusieurs points :
 - **Près de 8 sur 10 (78 %) déclarent que le CDD fournit un moyen de tester les compétences** du salarié avant de le recruter durablement.
 - 67 % déclarent que le recours au CDD vise à **limiter les risques en cas de ralentissement de l'activité**.
 - 62 % des entreprises disent vouloir éviter la réglementation liée au CDI.

EMPLOYEURS DÉCLARANT QUE LES CRITÈRES SUIVANTS ONT JOUÉ UN RÔLE IMPORTANT DANS LEUR CHOIX DE RECRUTER EN CDD PLUTÔT QU'EN CDI



Lection : 63% des établissements du secteur de l'industrie déclarent que le fait que le besoin était limité dans le temps est une raison importante ou très importante pour expliquer leur recrutement en CDD plutôt qu'en CDI sur le poste considéré.

Champs : ensemble des établissements d'au moins un salariés du secteur concurrentiel ayant nouvellement recruté en CDD de plus d'un mois entre septembre et novembre 2015 et en mesure de recruter en CDI sur le poste ; France entière.

Source : Dares, enquête Ofer 2016.

-6- LE RECOURS À L'ALTERNANCE

Pour mémoire, on dénombrait en 2019 **80 000 contrats d'apprentissage et 12 000 contrats de professionnalisation** en cours dans les entreprises du BTP (Source : Observatoire des métiers du BTP).

Parmi les entreprises qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années :

- **62 %** des entreprises disent avoir **recours à l'alternance** quand elles ont un besoin de recrutement.
- Plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'entreprise a tendance à recruter en alternance (même si en volume les alternants sont essentiellement en poste dans des TPE).
- Les petites entreprises des Travaux Publics sont proportionnellement plus nombreuses à recourir à l'alternance que celles du Bâtiment.

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS À L'APPRENTISSAGE OU À L'ALTERNANCE ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	62%	63%	53%	60%	73%	88%
Oui, le plus souvent	23%	24%	17%	20%	37%	51%
Oui, de temps en temps	39%	40%	36%	40%	36%	37%
NON, jamais	38%	37%	47%	40%	27%	12%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	62%	61%	74%	87%	46%	62%	89%
Oui, le plus souvent	23%	21%	38%	50%	11%	25%	52%
Oui, de temps en temps	39%	40%	36%	37%	36%	37%	37%
NON, jamais	38%	39%	26%	13%	54%	38%	11%

Base brute : 827 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

L'alternance est une formule appréciée, notamment en l'absence de candidat qualifié. En effet, l'alternance bénéficie d'un regard positif de la part des entreprises, qu'elles soient grandes ou petites.

Cette option est particulièrement privilégiée pour **recruter des jeunes et les former sur des métiers nécessitant une qualification difficile à trouver sur le marché du travail.**

La voie de l'alternance permet aussi aux entreprises de former des jeunes « à leur main » c'est-à-dire **en leur inculquant des repères professionnels propres à l'entreprise ou à son dirigeant, qu'il s'agisse de méthodes de travail, d'esprit ou de culture d'entreprise.**

EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE DE TRAVAUX D'INSTALLATION ÉLECTRIQUE DANS TOUS LOCAUX, 3 SALARIÉS

Le dirigeant préfère la voie de l'apprentissage à la voie de l'embauche en CDD ou en CDI, car c'est un moyen pour lui de fidéliser le salarié mais aussi de lui apprendre les méthodes de travail qu'il souhaite voir appliquées dans son entreprise.

D'autre part, cette voie lui semble supposer moins de risques : *« Si je prends un apprenti et que ça marche pas bon bah tant pis j'aurais essayé ; par contre, recruter quelqu'un que je connais pas, ça, j'appréhende... Je préfère prendre un apprenti et le garder plus tard plutôt que recruter quelqu'un que je connais pas ».*

-7- LE RECOURS À L'INTÉRIM

En 2018, le taux de recours à l'intérim dans les entreprises de la Construction était de 10,8 %, contre 3,2 % en moyenne tous secteurs confondus.

Source : DARES, Observatoire de l'Intérim et du Recrutement - OIR

L'intérim dans la Construction représentait alors :

- **148 000 emplois** (ETP), soit environ 20 % des emplois (ETP) de l'ensemble de l'intérim.
- **2 558 000 contrats**, soit 12 % du total de l'intérim
- Une **durée moyenne des missions de 3,3 semaines** (T4 2018)

Le volume de recours à l'intérim dépend des secteurs d'activité des entreprises (cf. tableau suivant). Parmi les 10 premiers métiers de l'intérim (en volume), 3 relèvent de la Construction :

- Maçons qualifiés (3,3 %)
- Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du Bâtiment (2,2 %)
- Ouvriers non qualifiés des Travaux Publics et du travail du béton (1,7 %).

Principaux sous-secteurs utilisateurs de l'intérim dans le BTP (champ : sous-secteurs comptant plus de 2000 ETP en intérim en 2018) Sources : DARES, OIR	NAF 700	Emplois intérimaires (ETP)	% total de l'intérim
Travaux de maçonnerie générale et gros œuvre de Bâtiment	4399 C	20 290	2,6%
Travaux d'installation électrique dans tous locaux	4321A	18 800	2,4%
Construction d'autres Bâtiments	4120B	17 707	2,3%
Construction de routes et autoroutes	4211Z	9 131	1,2%
Travaux d'installation d'équipements thermiques et de climatisation	4322B	7 502	1,0%
Travaux de peinture et vitrerie	4334Z	7 502	1,0%
Travaux de terrassement courants et travaux préparatoires	4312A	6 603	0,8%
Construction de réseaux électriques et de télécommunications	4222Z	5 809	0,7%
Travaux de menuiserie bois et PVC	4332A	4 891	0,6%
Construction de réseaux pour fluides	4221Z	4 168	0,5%
Travaux de menuiserie métallique et serrurerie	4332B	3 903	0,5%
Travaux d'installation d'eau et de gaz en tous locaux	4322A	3 266	0,4%
Autres travaux spécialisés de construction	4399D	3 176	0,4%
Travaux de plâtrerie	4331Z	3 017	0,4%
Travaux d'étanchéification	4399A	2 896	0,4%
Travaux d'isolation	4329A	2 654	0,3%
Agencement de lieux de vente	4332C	2 601	0,3%
Travaux de terrassement spécialisés ou de grande masse	4312B	2 528	0,3%
Construction de maisons individuelles	4120A	2 270	0,3%
Travaux de montage de structures métalliques	4399B	2 239	0,3%
Travaux de couverture par éléments	4391B	2 195	0,3%

Selon l'enquête quantitative menée, **54 % des entreprises ayant essayé de recruter ces trois dernières années déclarent recourir en complément à l'intérim** :

- Plus l'entreprise est grande, plus elle a tendance à mobiliser l'intérim de manière complémentaire. Cela concerne **environ 50 % des entreprises de 1 à 9 salariés, 72 % des entreprises ayant entre 10 et 49 salariés, et 94 % au-delà.**
- En moyenne, **les entreprises des Travaux Publics ont davantage recours à l'intérim** que celles du Bâtiment (74,6 % des entreprises des Travaux Publics contre 51,6 % des entreprises du Bâtiment).¹³

Parmi les entreprises qui n'ont pas essayé de recruter ces trois dernières années, 21 % déclarent recourir à l'intérim :

- Les entreprises concernées n'ont globalement pas de service RH.
- **La politique de recours à l'intérim reste rare** (85,3 % déclarent y avoir recours seulement rarement) et porte essentiellement sur des missions courtes : 82,9 % des missions d'intérim sont des missions de moins d'un mois, essentiellement entre un jour et une semaine.
- **72 % des entreprises ont des difficultés pour trouver les intérimaires** dont elles ont besoin

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS À L'INTÉRIM ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	54%	52%	75%	49%	72%	94%
Oui, le plus souvent	22%	21%	34%	19%	34%	65%
Oui, de temps en temps	32%	31%	41%	31%	39%	29%
NON, jamais	47%	48%	25%	51%	28%	6%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	54%	48%	70%	94%	69%	86%	95%
Oui, le plus souvent	22%	18%	32%	63%	27%	46%	70%
Oui, de temps en temps	32%	30%	38%	31%	42%	40%	25%
NON, jamais	47%	52%	30%	6%	31%	14%	5%

Base brute : 825 - Base redressée : 778 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

13 - Différents du taux de recours (11 %) qui mesure le niveau recours effectif, ces chiffres illustrent davantage la politique de recours à l'intérim des entreprises. Ils ne permettent pas de distinguer le recours aux agences d'emploi et de travail temporaire pour la conclusion de contrat d'intérim ou leurs activités

L'intérim fait l'objet de perceptions et d'approches très contrastées chez les entreprises des secteurs du BTP :

- Certaines en ont un usage permanent. Sont principalement concernés des grands groupes, des PME, et certaines TPE.
- Certaines en ont un usage occasionnel et complémentaires à d'autres démarches
- D'autres en font un rejet total, qu'il s'agisse de petites comme grandes entreprises.

Lorsqu'elles y ont recours, les entreprises peuvent avoir deux principaux usages de l'intérim :

- **Dans une logique de souplesse.**

Certains dirigeants ont recours à l'intérim afin de gérer les aléas des chantiers.



« L'intérim nous donne de la souplesse. On a besoin que ça avance, que ça aille vite, alors on fait avec l'intérim »

Entreprise de Travaux Publics, forages et sondages, 5 salariés

- **Dans un objectif de sécurisation de la réponse au besoin de main-d'œuvre**

Le recours à l'intérim permet d'étendre le sourcing, via un premier niveau de sélection des compétences et le savoir-être des candidats

Pour autant, la pratique de l'intérim ne fait pas l'unanimité auprès des entreprises des secteurs du BTP.

Recourir à l'intérim peut d'abord représenter un coût financier important, notamment pour les plus petites structures.

De plus, certaines entreprises font état d'expériences négatives sur le profil des intérimaires accueillis.



« J'ai essayé une fois avec une agence d'intérim. Ça a été la catastrophe : je suis tombée sur un mec qui venait de la mécanique auto, il s'est survendu, a dit qu'il avait fait de la peinture, mais en fait il était pas bon et il est parti au bout de 3,4 jours »

Entreprise du Bâtiment, travaux de peinture et vitrerie, 7 salariés

Les responsables d'entreprises de travail temporaire sont souvent conscients de l'existence de représentations de l'intérim qui leur sont défavorables, notamment à travers l'idée selon laquelle l'intérim pourrait accentuer la concurrence sur le marché du travail.

-8- LA SOUS-TRAITANCE

Parmi les entreprises du BTP qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années, **60 % ont recours à la sous-traitance en complément** :

- **Plus l'entreprise est grande, plus elle a tendance à recourir à la sous-traitance.** Cela concerne en effet environ 57 % des entreprises de 1 à 9 salariés, 78 % des entreprises ayant entre 10 et 49 salariés, et **86 % des entreprises ayant plus de 50 salariés**. Les écarts sont plus marqués **dans le Bâtiment** que dans les Travaux Publics.
- En moyenne, **les entreprises des Travaux Publics ont davantage recours à la sous-traitance** que celles du Bâtiment. 64 % des entreprises des Travaux Publics sont concernées, contre 59 % des entreprises du Bâtiment.
- Le recours à la sous-traitance est également un peu plus important dans **les territoires urbains**.

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN-D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS À LA SOUS-TRAITANCE ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	60%	59%	64%	57%	74%	86%
Oui, le plus souvent	16%	16%	15%	15%	17%	34%
Oui, de temps en temps	44%	44%	49%	42%	57%	52%
NON, jamais	40%	41%	36%	43%	26%	14%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	60%	56%	75%	92%	62%	67%	74%
Oui, le plus souvent	16%	15%	18%	43%	16%	15%	15%
Oui, de temps en temps	44%	42%	57%	49%	46%	52%	58%
NON, jamais	40%	44%	25%	8%	38%	33%	26%

Base brute : 824 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Comme l'intérim, la sous-traitance peut être utilisée comme **solution complémentaire ou alternative** au recrutement, qu'elle soit mobilisée par les entreprises de manière systématique ou épisodique.

Souvent, le recours à la sous-traitance **se justifie par des contraintes de production**. Pour l'entreprise donneuse d'ordres, il peut s'agir de bénéficier d'un savoir-faire précis qu'elle ne détient pas (**sous-traitance de spécialité**). Mais ce recours peut également se justifier par un manque de temps ou un choix économique de ne pas assurer soi-même certaines activités ou prestations (**sous-traitance de capacité**).

Le recours à la sous-traitance peut aussi recouvrir **des motivations RH**. Cette option peut alors permettre aux dirigeants de se **décharger de la gestion du personnel**, et/ou présente l'avantage d'apporter de la **flexibilité** à l'entreprise, et de lui épargner la prise de risque associée au recrutement.

Néanmoins, le recours à la sous-traitance comporte certains inconvénients. Par exemple, le recours à des sous-traitants peut nécessiter une capacité d'anticipation très élevée, néanmoins, le recours à la sous-traitance comporte certains inconvénients, certains dirigeants expliquant qu'ils doivent prévoir 1 voire 2 mois à l'avance pour placer les sous-traitants sur un chantier.

-9- LE TRAVAIL DÉTACHÉ

Le travail détaché représentait 80 900 salariés en 2018 (source : Ministère du travail). Après l'Industrie, la Construction est le deuxième secteur utilisateur, avec 20 % des déclarations.

L'enquête par questionnaire indique que parmi les entreprises du BTP qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années, 5 % ont recours au travail détaché. Les données disponibles sont difficiles à interpréter en raison du très faible écho qu'a rencontré cette problématique dans les entretiens qualitatifs.

DÉFINITION

(extraits du site de la Commission européenne : <https://ec.europa.eu/>)

« Un **travailleur « détaché »** est un salarié envoyé par son employeur dans un autre État membre en vue d'y fournir un service à titre temporaire. Par exemple, un prestataire de services peut remporter un contrat dans un autre pays et décider d'envoyer ses employés exécuter ce contrat sur place.

Contrairement aux **travailleurs mobiles de l'UE** qui s'installent dans un autre État membre pour y travailler ou chercher un emploi, les travailleurs détachés ne séjournent que temporairement dans le pays d'accueil et n'intègrent pas le marché du travail du pays. »

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE A BESOIN DE MAIN D'ŒUVRE, AVEZ-VOUS RECOURS À DES TRAVAILLEURS DÉTACHÉS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	5%	5%	7%	5%	8%	10%
Oui, le plus souvent	1%	1%	2%	1%	0%	1%
Oui, de temps en temps	4%	4%	5%	3%	8%	9%
NON, jamais	95%	95%	93%	95%	92%	90%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	5%	5%	8%	10%	6%	9%	10%
Oui, le plus souvent	1%	1%	0%	2%	2%	1%	-
Oui, de temps en temps	4%	3%	8%	8%	4%	8%	10%
NON, jamais	95%	95%	92%	90%	94%	91%	90%

Base brute : 826 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-10- LE RECOURS AUX STRUCTURES D'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (SIAE) ET AUX GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS POUR L'INSERTION ET LA QUALIFICATION (GEIQ)

Le recours au GEIQ représente de petits volumes. D'après la FFGEIQ, en 2018, on comptabilisait **5251 Contrats** (343 jours en moyenne par contrat), pour 3040 entreprises adhérentes.

Si les clauses sociales peuvent apparaître comme une contrainte, elles peuvent constituer comme un déclencheur de **mise en relation pour de nombreux acteurs externes** (organisations professionnelles, GEIQ, SIAE, ...)

“

« Les clauses sociales sont une entrée intéressante pour les démarcher, comme c'est une obligation légale. C'est un bon levier pour faire d'une contrainte une opportunité »

Directrice d'association BTP

En parallèle, certaines entreprises utilisent les GEIQ et les SIAE en **dernier recours**, quand elles ne trouvent pas de candidats qui correspondent au profil recherché.

En revanche, d'autres entreprises ne souhaitent pas recourir aux structures d'insertion du fait d'une image négative des demandeurs d'emploi, ou du fait d'un manque de connaissance des structures d'insertion et de ce que ces dernières peuvent leur apporter.

Il est à noter que ces structures supposent **un ciblage de profils bien particuliers**, concernant par exemple des **métiers de premier niveau de qualification** (coffreur-bancheur, ouvrier VRD, maçon), ou encore des **publics éloignés de l'emploi** (chômeurs de longue durée, publics engagés dans des parcours d'insertion).

De plus, entre SIAE et GEIQ, un choix en fonction de la typologie du contrat et du temps de travail est souhaité, pouvant ne pas être adapté à l'ensemble des entreprises du BTP.

Mais la formule est jugée **satisfaisante par les entreprises qui la mobilisent**, et le degré de fidélisation des entreprises auprès des GEIQ est élevé. D'ailleurs, une fois la formule testée, ce sont plutôt les entreprises qui sollicitent directement les GEIQ.

En effet, les GEIQ permettent d'**accompagner les entreprises à de nombreux niveaux** : sourcing et présélection du public, accompagnement sur le processus d'intégration et suivi / accompagnement social du salarié dans l'emploi, formation du salarié en alternance.

En outre, ils apportent un soutien important en termes de formalités administratives, ce qui est **une valeur-ajoutée notamment pour les petites et moyennes entreprises**, à fortiori si elles n'ont pas de service RH.

De la même façon, **les entreprises ayant recours aux SIAE sont satisfaites de cette formule**.

Par exemple, une entreprise de 7 salariés spécialisée dans la rénovation et la construction de logements neufs a une correspondante à la mission locale, qui connaît bien l'entreprise et qui lui propose toujours des profils qui correspondent au besoin.

“

« Elle me fait des pré-sélections, je reçois les gens, on réaffine la sélection toutes les deux, souvent je prends le jeune d'abord en intérim pour vérifier que sur le terrain il soit motivé, assidu, et puis après on pose un contrat de formation. On y passe beaucoup de temps au départ, mais on n'a quasiment pas d'échecs ».

-11- LES RÉPONSES RH INTERNES AUX ENTREPRISES

Souvent, les réponses RH consistent à procéder à **des adaptations à court terme, en réaction aux besoins rencontrés et aux difficultés à y répondre.**

Les entreprises des secteurs du BTP trouvent des stratégies pour pallier les difficultés de recrutement. Elles viennent en complément ou en alternative du recrutement classique.

Certaines entreprises compensent le manque de personnel en **augmentant la durée de travail** des effectifs en place.

A contrario, il arrive que des entreprises limitent leur activité en fonction de la main-d'œuvre disponible. Certaines entreprises font alors le choix de calibrer et plafonner leur activité par rapport à la main-d'œuvre disponible au lieu de développer et de devoir recruter.

Les réponses RH de certaines entreprises relèvent davantage de **l'anticipation et du plus long terme.** Parfois, les entreprises essaient de réorganiser leurs activités afin de trouver une solution temporaire, en formant par exemple une équipe administrative pour venir en renfort ponctuel en cas d'urgence trop forte ; ou plus durable, en revisitant l'organisation et en redistribuant les activités afin de tenir compte d'un turn-over et d'une difficulté de recrutement durables

Certaines entreprises essaient de privilégier **la promotion, la formation ou la mobilité interne au recrutement.**

Pour mémoire, l'enquête de l'Observatoire sur les métiers en tension a révélé que la **promotion interne était un canal mobilisé par la moitié des entreprises des Travaux Publics**, tandis que ce levier restait relativement **peu utilisé dans le Bâtiment (13 %)**. Cette pratique reste donc encore assez à la marge.

Faute de candidats externes, certaines entreprises décident **de former elles-mêmes des salariés** : par exemple, une entreprise de 200 salariés spécialisée dans la construction de réseaux électriques et de télécommunications délivre elle-même des habilitations hauteur à la suite du recrutement, ce qui lui permet d'élargir le nombre de candidats potentiels. Mais souvent elles déplorent le **manque de temps** pour former les candidats – à la fois manque de temps à y consacrer, et manque de temps pour anticiper la réponse au besoin de recrutement.

LA RECHERCHE DE CANDIDATURES

- 1- Repères : les canaux qui permettent de recruter
- 2- Les canaux mobilisés par les entreprises du BTP pour trouver des candidats
- 3- Sourcing multicanaux ou monocanal
- 4- Le poids essentiel du réseau pour recruter
- 5- La mobilisation des salariés : une pratique très répandue
- 6- Le recours à des intermédiaires : une pratique moins répandue que dans d'autres secteurs
- 7- Les pratiques de diffusion d'offre d'emploi, en direct ou via des job boards
- 8- La fiche de poste et l'offre d'emploi : un degré de formalisation variable
- 9- Le rapprochement de centres de formation
- 10- Le sourcing en direction des publics en parcours d'insertion
- 11- La constitution de viviers de candidats : une pratique répondant à des besoins de main-d'œuvre ponctuels
- 12- La « marque employeur » : un enjeu stratégique sur un marché du travail en tension
- 13- La satisfaction des entreprises par rapport à leur pratique de recherche de candidats

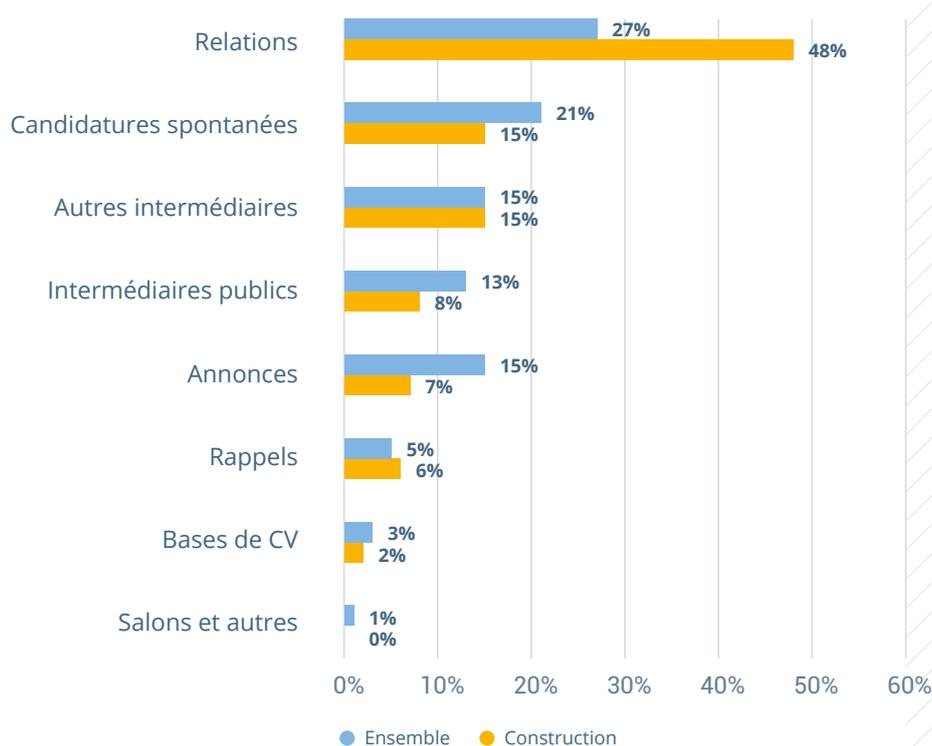
-1- REPÈRES : LES CANAUX QUI PERMETTENT DE RECRUTER

En 2016, l'enquête OFER réalisée par la DARES constitue la seule source statistique disponible qui permette de relier les recrutements effectivement réalisés au canal de recrutement qui a permis le recrutement.

Cette enquête met en exergue des spécificités marquantes du secteur de la Construction :

- **Les relations constituent de très loin le principal canal** permettant de recruter, de manière beaucoup plus marquée que dans les autres secteurs d'activité. **Près de la moitié (48 %) des recrutements sont réalisés grâce à ce canal**, contre par exemple 21 % dans l'Industrie ou 26 % dans le commerce.
- À l'inverse, les candidatures spontanées, les annonces, et le recours à des intermédiaires publics ont proportionnellement moins permis de déboucher sur un recrutement que pour la moyenne des autres secteurs d'activité.
- **23 % des recrutements de la Construction sont réalisés grâce à des intermédiaires publics et privés** (contre 42 % dans l'Industrie ou 26 % dans le Commerce).

CANAUX AYANT PERMIS DE RECRUTER DANS LE SECTEUR DE LA CONSTRUCTION ET DANS L'ENSEMBLE DES SECTEURS



-2- LES CANAUX MOBILISÉS PAR LES ENTREPRISES DU BTP POUR TROUVER DES CANDIDATS

L'enquête a permis d'interroger les entreprises du Bâtiment et des Travaux Publics sur les canaux qu'elles utilisent pour identifier des candidats.

Les résultats enrichissent les connaissances déjà disponibles sur le sujet, qu'il s'agisse des données de l'enquête OFER ou des résultats de l'étude sur les métiers en tension réalisée par l'Observatoire des métiers du BTP.

- **Plus de la moitié des entreprises (51 %) déclarent spontanément mobiliser un intermédiaire**, pour l'essentiel Pôle Emploi (33 %) ou une agence d'intérim (21 %).
- **50 % des entreprises déclarent recourir au réseau**, incluant le réseau professionnel, personnel, et les salariés de l'entreprise.
- **45 % déclarent diffuser une annonce ou une offre d'emploi**, dont 16 % sur le site internet de l'entreprise ou son compte sur des réseaux sociaux, 24 % sur un autre site spécialisé ou job board, 13 % sur le site de Pôle Emploi, et 8 % dans la presse.
- **8 % déclarent exploiter des CV disponibles ou accessibles**, qu'il s'agisse d'anciens CV reçus (6 %) ou des CV et profils accessibles sur internet.

LORSQUE VOTRE ENTREPRISE LANCE UN RECRUTEMENT, QUELS SONT LES CANAUX QUELLE UTILISE POUR TROUVER DES CANDIDATS ?

	Branche		Taille			Branche et taille						
	Total	Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	Bâtiment			Travaux Publics		
							1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Mobilisation d'un intermédiaire	51%	51%	54%	51%	53%	57%	51%	54%	57%	55%	52%	58%
Pôle Emploi	33%	34%	29%	34%	33%	21%	34%	34%	18%	31%	26%	27%
Agence d'intérim	21%	20%	29%	21%	22%	29%	20%	21%	30%	29%	30%	28%
OF, CFA, lycée professionnel	4%	4%	2%	4%	1%	5%	5%	1%	2%	2%	3%	10%
Organisation professionnelle	1%	1%	0%	0%	2%	3%	0%	2%	3%	-	1%	3%
Cabinet de recrutement	3%	3%	3%	3%	4%	19%	3%	4%	20%	2%	5%	16%
Autre acteur	3%	3%	0%	3%	3%	0%	3%	3%	1%	-	0%	-
Par le réseau	50%	50%	52%	50%	52%	34%	50%	52%	29%	53%	50%	46%
Salariés de l'entreprise	20%	20%	21%	19%	27%	20%	19%	27%	18%	19%	26%	23%
Réseau professionnel (clients, fournisseurs...)	45%	45%	45%	46%	42%	21%	46%	42%	16%	47%	41%	30%
En recontactant des personnes qui ont déjà travaillé dans l'entreprise	1%	1%	4%	1%	4%	3%	0%	4%	3%	4%	4%	1%
Diffusion d'une offre d'emploi ou d'une annonce	45%	45%	43%	44%	50%	67%	44%	50%	68%	38%	53%	65%
Sur le site internet de l'entreprise, son compte facebook ou sur LinkedIn	16%	15%	23%	15%	17%	42%	15%	15%	42%	18%	30%	41%
Sur le site internet de Pôle Emploi	13%	13%	12%	12%	15%	15%	12%	16%	19%	12%	13%	6%
Sur un autre site spécialisé ou job board	24%	24%	22%	23%	30%	40%	23%	31%	41%	19%	28%	38%
Dans la presse	8%	8%	8%	8%	7%	8%	8%	6%	6%	5%	13%	13%
Via une affiche	2%	2%	2%	2%	3%	1%	2%	3%	1%	2%	4%	3%
Exploitation des CV accessibles / disponibles	8%	8%	9%	8%	13%	10%	7%	14%	8%	9%	8%	13%
En examinant d'anciens CV reçus	6%	6%	6%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	7%	5%	6%
En consultant des CV et des profils sur internet	4%	4%	5%	4%	6%	7%	4%	6%	5%	4%	6%	10%
Autres	1%	1%	2%	1%	2%	1%	1%	2%	2%	1%	5%	-

Base brute : 824 - Base redressée : 779 - Traitements : LVDC
 Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiques par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-3- SOURCING MULTICANAUX OU MONOCANAL

Deux types de stratégies de recherche sont mises en œuvre par les entreprises :

- **Des stratégies de sourcing basées sur un panachage des canaux.** Le recours à plusieurs canaux vise à élargir la capacité à déclencher des candidatures. Ce panachage multicanal est d'autant plus pratiqué sur des métiers en tension, ou sur des bassins de vie ruraux, où les candidats sont peu nombreux.

Parmi les grandes entreprises, la mobilisation d'une diversité de canaux semble être la plus mobilisée, du fait de besoins de main-d'œuvre plus nombreux, et qui nécessitent de sourcer plus de candidats. Par ailleurs, la structuration d'une fonction RH permet également de consacrer plus de moyens au recrutement et de mobiliser plus de canaux.

- **Des stratégies de sourcing basées sur un seul canal de recrutement**
À l'inverse, certaines entreprises se positionnent sur un seul canal, lorsque celui-ci a fait ses preuves (le bouche à oreille, le recours à un cabinet de recrutement ou d'intérim,...)

Ce sont principalement les petites et moyennes entreprises qui adoptent cette stratégie, lorsqu'elles estiment avoir trouvé un canal suffisamment efficace.

UN EXEMPLE DE PANACHAGE DES CANAUX

Entreprise du Bâtiment, rénovation et construction de logements, 7 salariés

Un besoin de recrutement a été identifié du fait d'une hausse d'activité. L'interlocutrice a diffusé l'offre d'emploi sur pole-emploi.fr et auprès de l'agence d'intérim partenaire, et a contacté dans le même temps la mission locale afin de voir si cette dernière n'avait pas des jeunes à lui proposer pour ce poste.

UN EXEMPLE DE STRATÉGIE MONOCANAL

Entreprise du Bâtiment, Travaux de menuiserie bois et pvc, 5 salariés

Dans un premier temps, l'entreprise recourait aux petites annonces et à Pôle Emploi pour recruter. Cette pratique lui semblait peu efficace. Ce mode de recherche conduisait à recevoir « beaucoup de candidats, qui ne correspondent pas au poste ». Désormais, les recrutements sont uniquement effectués par un cabinet de recrutement.

-4- LE POIDS ESSENTIEL DU RÉSEAU POUR RECRUTER

50 % des entreprises du BTP déclarent spontanément recourir au réseau pour trouver des candidats.

Interrogées spécifiquement sur le sujet, **65 % des entreprises déclarent compter sur l'aide de leurs salariés pour recruter** (cf. infra).

Le recours au réseau varie selon la taille des entreprises. **De manière générale, le recours au réseau et au bouche à oreille concerne un peu plus les entreprises de moins de 50 salariés** que les entreprises plus importantes, qui ont moins de difficultés pour trouver des candidats par d'autres canaux. Mais en proportion, **les entreprises de plus de 50 salariés ont davantage recours à leurs salariés pour les aider à recruter.**

Aux yeux des entreprises interrogées, le réseau et la cooptation de candidats par des personnes de son réseau présente deux avantages : d'une part cela **allège la charge que constitue la recherche de candidats**, d'autre part cela **sécurise le processus de sélection**, le recruteur pouvant s'appuyer sur la recommandation qu'il reçoit.

“

« Ça permet de savoir si la personne est motivée ou non. Et puisque c'est via le bouche-à-oreille, on peut aussi vérifier auprès des compères ».

Entreprise de Travaux Publics, construction routes et autoroutes, 9 salariés

La sollicitation de personnes ayant déjà travaillé dans l'entreprise est moins importante en volume, mais l'enquête OFER montre que dans le secteur de la Construction, ce canal débouche plus souvent sur des recrutements que dans d'autres secteurs

PRÉCISIONS

Ces données sont convergentes avec les résultats des autres travaux disponibles.

Même si le périmètre des études et l'intitulé des questions diffèrent quelque peu, tous ces travaux concluent sur le fait que **le réseau constitue le canal de recrutement le plus pratiqué et le plus efficace** dans les secteurs du BTP. L'enquête OFER (2016) a mis en évidence que **les relations constituent le canal de recrutement qui a le meilleur rendement**, tout particulièrement dans le secteur de la Construction (48 % des recrutements réalisés sont attribués à ce canal). L'enquête de l'Observatoire des métiers du BTP sur les métiers en tension a mesuré un recours très élevé aux relations personnelles et professionnelles, que près de **8 entreprises sur 10 déclarent mobiliser**, aussi bien dans le Travaux Publics que dans le Bâtiment.

-5- LA MOBILISATION DES SALARIÉS : UNE PRATIQUE TRÈS RÉPANDUE

2/3 d'entreprises comptent sur leurs salariés pour recruter.

Parmi les entreprises du BTP qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années, **65 % des entreprises déclarent compter sur l'aide de leurs salariés pour recruter.**

Cette **proportion augmente selon la taille de l'entreprise**, et atteint 81 % pour les entreprises de 50 salariés et plus.

Elle concerne **davantage le secteur des Travaux Publics**, puisque 72 % des entreprises ont déclaré compter sur leurs salariés pour recruter, contre 64% des entreprises du Bâtiment.

Cette pratique semble également **plus fréquente dans les bassins intermédiaires** (74 %) et ruraux (68 %) que dans les bassins urbains (60 %).

COMPTEZ-VOUS SUR L'AIDE DE VOS SALARIÉS POUR RECRUTER ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	65%	64%	72%	62%	78%	81%
NON	35%	36%	28%	38%	22%	20%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	65%	62%	78%	76%	68%	76%	10%
NON	35%	38%	22%	24%	32%	24%	10%

Base brute : 828 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-6- LE RECOURS À DES INTERMÉDIAIRES : UNE PRATIQUE MOINS FRÉQUENTE QUE DANS D'AUTRES SECTEURS

D'après l'enquête OFER (2016), 23 % des recrutements de la Construction sont réalisés suite à la mobilisation d'intermédiaires publics ou privés (contre 42 % par exemple dans l'industrie).

Selon l'enquête réalisée pour cette étude, **la moitié des entreprises ayant recruté au cours des trois dernières années déclare mobiliser un ou plusieurs intermédiaires lors d'un recrutement.**

Les intermédiaires sont **potentiellement variés** : des agences Pôle Emploi, des agences d'emploi proposant des contrats en CDD, CDI ou de travail temporaire, des cabinets de recrutement, des organismes de formation ou des CFA, des organismes professionnels proposant des services d'aide au recrutement, des opérateurs tels que des Missions locales, des groupements d'employeurs, des structures Cap Emploi...

LORSQUE VOUS RECRUTEZ EN CDI, EN CDD, EN ALTERNANCE OU EN CONTRAT DE MISSION, VOUS ARRIVE-T-IL DE FAIRE APPEL À DES ORGANISMES EXTERNES POUR TROUVER OU POUR SÉLECTIONNER DES CANDIDATS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	43%	43%	45%	42%	44%	72%
Oui, le plus souvent	17%	17%	15%	17%	16%	22%
Oui, de temps en temps	26%	26%	30%	25%	28%	50%
NON, jamais	57%	57%	55%	58%	56%	28%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	43%	42%	44%	71%	42%	44%	74%
Oui, le plus souvent	17%	17%	16%	21%	14%	16%	22%
Oui, de temps en temps	26%	25%	28%	49%	29%	28%	52%
NON, jamais	57%	58%	56%	30%	58%	56%	26%

Base brute : 828 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Bien que les différences ne soient pas très importantes, le niveau de mobilisation des intermédiaires connaît quelques variations :

- **Par secteur**, ce niveau étant un peu plus fréquent dans les entreprises de Travaux Publics (54 % pour les entreprises des Travaux Publics contre 51 % pour les entreprises du Bâtiment)
- **Par taille des entreprises**, ce niveau étant d'autant plus important que la taille des entreprises augmente. Ainsi, 51 % des entreprises de 1 à 9 salariés déclarent mobiliser des intermédiaires, 53 % des entreprises de 10 à 49 salariés, et 57 % des entreprises de 50 salariés et plus

Pôle Emploi est l'intermédiaire le plus mobilisé (environ un tiers des entreprises). Les grandes entreprises mobilisent cependant moins cet intermédiaire. Il est également mobilisé dans de plus faibles proportions en bassin urbain.

Les entreprises font également appel, pour 21 % d'entre elles, aux agences d'intérim :

- **Davantage par les entreprises de Travaux Publics** (29 % contre 20 % des entreprises du Bâtiment) ;
- **Les entreprises du Bâtiment de 50 salariés et plus** font appel à cet acteur dans des proportions similaires aux entreprises des Travaux Publics ;
- Les agences d'intérim sont également évoquées **dans de plus fortes proportions dans les bassins de vie ruraux.**

Le recours aux autres catégories d'intermédiaires est bien moins développé : établissements de formation, cabinets de recrutement, organisations professionnelles représentatives d'employeurs, etc.

Zoom sur la mobilisation de Pôle Emploi

Différents niveaux de service, inégalement utilisés

Pôle Emploi propose aux entreprises un éventail d'outils et de services, via son site internet, ou dans le cadre d'un accompagnement personnalisé. Leur mobilisation est inégale.

La publication et la diffusion d'une offre d'emploi sur la plateforme de Pôle Emploi constitue le service le plus mobilisé par les entreprises. Le recours à Pôle Emploi est souvent limité à cette mise en ligne de l'offre sur la plateforme, qui concourt à sa visibilité et au sourcing de candidats.

En revanche, les autres niveaux de service proposés par Pôle Emploi semblent inégalement mobilisés par les entreprises. Plusieurs outils, intervenant à différentes étapes du process de recrutement, sont mis à disposition sur le site de Pôle Emploi : plateforme permettant la recherche de candidats à partir de différents critères, outil d'aide à la conduite, outil de calcul du montant des charges salariales, simulateur d'aides à l'embauche.

Pôle Emploi propose également un accompagnement personnalisé par un conseiller sur tout ou partie du processus de recrutement, notamment pour préparer l'offre d'emploi ou rechercher des candidats. Très peu d'entreprises interrogées ont indiqué y avoir recours.

Une mobilisation essentiellement par les plus grosses entreprises

Dans les secteurs du BTP, les entreprises qui font appel à Pôle Emploi sont surtout les plus grandes entreprises. Celles-ci mobilisent Pôle Emploi de manière plus récurrente, du fait de besoins de main-d'œuvre plus nombreux.

Dans le cadre d'entreprises nationales, la mobilisation de Pôle Emploi se concrétise parfois par un accord national.

Une réputation souvent peu favorable

L'image de Pôle Emploi auprès des entreprises du BTP est souvent dégradée. Selon elles, la recherche de candidats via ce canal conduit à recevoir trop de candidatures, et souvent très peu adaptées. Cette image est par ailleurs parfois assez approximative et datée.

L'existence d'un décalage entre les attentes des entreprises et les solutions apportées

Les entreprises témoignent souvent d'un manque de cohérence entre les candidats proposés et le profil attendu.

Par ailleurs, les services proposés par Pôle Emploi sont souvent critiqués pour être trop généralistes et peu adaptés aux besoins spécifiques des entreprises. L'existence sur quelques territoires d'agences spécialisées dans le secteur du BTP est considérée comme un atout par les équipes de Pôle Emploi, qui mettent en avant une capacité accrue à répondre aux besoins des entreprises.

Ces limites évoquées sont parfois tempérées. Par exemple, un intermédiaire interrogé explique qu'il diffuse lui aussi les offres d'emploi sur le site de Pôle Emploi, bien que cela donne très peu de résultats. Selon lui, cette inefficacité est plus liée aux exigences parfois trop élevées des entreprises.

De leur côté, les conseillers Pôle Emploi expriment souvent des difficultés à peser sur les pratiques et les exigences des entreprises, notamment sur la nécessité d'anticiper les besoins sur un marché en tension, de limiter les exigences, de recruter puis former des candidats qui ne correspondent pas immédiatement aux attentes.

Pour autant, des exemples de réussite ont été observés. Des entreprises sont effectivement parvenues à sélectionner et recruter des candidats via Pôle Emploi, via la promotion de l'offre d'emploi, le sourcing de candidats, des actions de POEI, AFPR, etc.

-7- LES PRATIQUES DE DIFFUSION D'OFFRES D'EMPLOI, EN DIRECT OU VIA DES JOB BOARDS

Parmi les entreprises du BTP qui ont essayé de recruter au cours des 3 dernières années, une sur quatre au moins a recours à **une diffusion des offres via un site spécialisé ou un job board**.

- **16 %** des entreprises déclarent diffuser une offre d'emploi via **les réseaux sociaux**
- **13 %** via le **site interne de Pôle Emploi**
- **24 %** via **un job board ou un site spécialisé**.

Des disparités importantes existent :

- Le recours à un site spécialisé ou un job board **augmente avec la taille de l'entreprise**
- Il en est de même pour la diffusion sur le site de l'entreprise, sur les réseaux sociaux, qui est davantage pratiquée par les **grandes entreprises** (50 salariés et plus), et par les **entreprises des Travaux Publics**
- La diffusion sur des jobboards semble également **plus pratiquée sur les bassins de vie ruraux et intermédiaires**.

Certaines entreprises expriment avoir des difficultés, des doutes ou des expériences négatives dans le recours aux plateformes, qui ne constituent pas de solutions appropriées par tous les recruteurs potentiels du secteur.

-8- LA FICHE DE POSTE ET L'OFFRE D'EMPLOI : UN DEGRÉ DE FORMALISATION VARIABLE

Un degré de formalisation qui dépend de la structuration RH

La rédaction de **fiches de poste et d'offres d'emploi** dépend du niveau de structuration RH de l'entreprise. Ainsi, **celles dont la fonction RH est structurée ont tendance à davantage formaliser ces deux outils.**

La structuration RH, et donc le degré de formalisation des fiches de postes et offres d'emploi, sont influés par la taille de l'entreprise. D'après l'enquête menée auprès d'entreprises ayant recruté au cours des 3 dernières années, 17 % des entreprises du BTP de 1 à 9 salariés et 14 % des entreprises de 10 à 49 salariés déclaraient ne pas publier d'offre d'emploi, contre 1,8 % des entreprises de 50 salariés et plus.

Une formalisation souvent limitée

Parmi les **TPE/PME**, les fiches de poste et offres d'emploi ne sont **pas toujours formalisées**, ou du moins le sont de manière succincte. Celles-ci avancent principalement comme argument le manque de temps, et parfois de compétences.

Certaines entreprises, dont les recrutements concernent quasi exclusivement un métier, formalisent une seule fiche de poste sur un métier, qu'elles remobilisent à chaque nouvelle recherche de candidats.

Pour d'autres, qui passent par des canaux ne nécessitant pas la diffusion d'une offre d'emploi, rien n'est formalisé.

EXEMPLE D'UNE FORMALISATION LIMITÉE

Entreprise du Bâtiment, travaux de peinture et vitrerie, 7 salariés

L'entreprise ne formalise aucune fiche de poste, ni offre d'emploi. Elle ne définit pas non plus clairement quand un recrutement doit être réalisé. Cela relève plutôt d'un arbitrage prenant en compte plusieurs facteurs tels que la charge de travail des salariés permanents, leur capacité à tenir les délais, et l'existence ou non de candidats directement opérationnels et facilement accessibles.

Si un besoin de recrutement est établi, l'entreprise recherche un candidat via le bouche-à-oreille, les candidatures spontanées.

Si malgré cela l'entreprise ne parvient pas à trouver un candidat, elle abandonne son projet de recrutement.

Zoom sur les informations mises en avant dans les offres d'emploi

La formalisation de l'offre, et l'explicitation des attentes et caractéristiques de l'emploi, constituent un enjeu majeur pour rendre le poste attractif. Or, les pratiques diffèrent selon les entreprises, et sont parfois contrastées.

Concernant la description du contenu du travail ou des chantiers, **75 % des entreprises ayant recruté au cours des trois dernières années déclarent mettre en avant cet aspect dans l'offre**. Ce contenu est davantage **mis en avant par les grandes entreprises** (93 % des entreprises de 50 salariés et plus) que pour les petites (74 %) et moyennes entreprises (77 %)

Les embauches en CDI, ou les perspectives de CDI sont citées par une majorité d'entreprises (65 %), et sont par ailleurs plus valorisées par les **entreprises de petite taille** qui semblent en faire davantage un **facteur de différenciation sur le marché du travail**.

Les conditions de rémunération sont mises en avant par 61 % des entreprises interrogées. Il semblerait que cet aspect concerne davantage **les entreprises du Bâtiment**, qui précisent ces conditions pour **62 %** d'entre elles, que les entreprises de Travaux Publics (50 %).

EN RÉDIGEANT L'OFFRE D'EMPLOI, METTEZ-VOUS EN AVANT LES ÉLÉMENTS SUIVANTS...

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Le contenu du travail à réaliser ou des chantiers	75%	75%	75%	74%	77%	93%
Le nom de l'entreprise	59%	60%	48%	60%	59%	29%
La rémunération	61%	62%	50%	62%	59%	61%
Un CDI ou une perspective de CDI	65%	66%	52%	67%	59%	31%
Un autre élément	5%	5%	9%	4%	6%	29%
(Ne publie pas d'offre d'emploi)	16%	16%	19%	17%	14%	2%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Le contenu du travail à réaliser ou des chantiers	75%	74%	78%	92%	74%	73%	95%
Le nom de l'entreprise	59%	60%	61%	32%	50%	47%	22%
La rémunération	61%	63%	60%	62%	49%	52%	58%
Un CDI ou une perspective de CDI	65%	68%	60%	34%	55%	49%	24%
Un autre élément	5%	4%	5%	24%	7%	7%	38%
(Ne publie pas d'offre d'emploi)	16%	17%	13%	2%	21%	18%	1%

Base brute : 806 - Base redressée : 776 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-9- LE RAPPROCHEMENT DES CENTRES DE FORMATION

Certaines entreprises ou acteurs externes recherchent des candidats directement auprès des centres de formation, selon deux profils :

Des alternants.

Les entreprises peuvent alors consulter les CVthèques des organismes, reçoivent parfois des candidatures directes de la part de candidats. Ou il peut s'agir de participer à des réunions d'information dans les CFA afin d'éveiller des vocations, et de potentiellement trouver des candidats ou apprentis.

Des personnes en fin de cursus pour les recruter en CDI.

Ce canal peut s'avérer fructueux pour les entreprises, au point parfois de devenir l'unique canal de recrutement. Par exemple, une entreprise a ainsi déclaré ne pas réaliser de démarche de recrutement en tant que tel, car elle commençait à être connue par les écoles qui savaient qu'elle prenait régulièrement des apprentis.

-10- LE SOURCING EN DIRECTION DES PUBLICS EN PARCOURS D'INSERTION

Ces publics peuvent aussi être considérés comme un **vivier intéressant** par certaines entreprises.

“

Au sujet du recrutement d'un jeune en contrat d'insertion qui a pu évoluer dans l'entreprise par la suite : « *On lui a fait passer son CAP d'électricien, il a repris goût à l'école, il a souhaité passer un bac pro, en alternance, et maintenant il est chez nous en CDI, il est même passé niveau 5, c'est-à-dire qu'il peut encadrer d'autres personnes.* »

Entreprise spécialisée dans la rénovation et construction de logements, 7 salariés

D'autres solutions plus marginales sont également mises en œuvre par certaines entreprises, parfois à l'initiative d'acteurs externes. Il peut s'agir de solutions visant à élargir le public de potentiels candidats, voire à les former, en recourant à un GEIQ, ou en embauchant des publics éloignés de l'emploi dans le cadre de clauses d'insertion par exemple.

Parfois, des projets territoriaux sont mis en place afin de faciliter les recrutements et la mise à disposition de main-d'œuvre, par exemple :

- La création d'I-BTP qui accompagne des publics majoritairement qualifiés afin de les mettre à disposition des entreprises
- En Lorraine, un sourcing important lié à l'IAE est mis en place, et structuré autour d'une vingtaine de chargés d'insertion

-11- LA CONSTITUTION DE VIVIERS DE CANDIDATS : UNE PRATIQUE RÉPONDANT À DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE PONCTUELS

La constitution de viviers de candidats est une pratique encore marginale. Elle est davantage utilisée par les **entreprises de taille moyenne**. En effet, 9,6 % des entreprises de 10 à 49 salariés ayant recruté au cours des 3 dernières années ont examiné d'anciens CV reçus, contre 8,4 % en moyenne. De plus, sont davantage concernées des entreprises en bassin rural, puisque 9,1 % d'entre elles y ont recours, contre 3,9 % des entreprises en milieu urbain.

Différentes modalités de constitution d'un vivier ont été identifiées, qui sont inégalement structurées. Pour les petites et moyennes entreprises, il s'agit notamment de **constituer un fichier d'anciennes candidatures**, voire de faire uniquement **appel à sa mémoire** pour recontacter d'anciens collaborateurs. Au sein d'entreprises de grande taille, la pratique est davantage structurée, et parfois associée à d'autres outils (CVthèque interne, fichier rattaché au site de dépôt de candidature, etc.)

Par ailleurs, la constitution de viviers de candidats est une pratique davantage développée pour répondre à des besoins de main-d'œuvre ponctuels, dans le cadre de recours à des sous-traitants, à des intérimaires ou en CDD

-12- LA « MARQUE EMPLOYEUR » : UN ENJEU STRATÉGIQUE SUR UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN TENSION

Pôle Emploi définit la « marque employeur » comme « *l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise* ».

Les plus grandes entreprises ont déjà avancé et mis en œuvre des actions visant à déployer la marque employeur (renforcement du processus d'intégration, image de l'entreprise, etc.)

Les entreprises de taille intermédiaire, et de petite taille, repèrent et investissent peu à peu le sujet. Certaines en sont encore éloignées et n'en perçoivent pas totalement les enjeux. D'autres en revanche **prennent conscience des bénéfices** que peut engendrer le développement de ce type d'actions (en matière d'attractivité, de fidélisation).

Cette démarche initiée par les petites et moyennes entreprises est majoritairement liée à la **volonté de promouvoir une bonne image de l'entreprise, de faciliter le sourcing et rassurer les candidats.**

Certaines entreprises ont par ailleurs développé leur marque employeur **dans une logique de concurrence.**

EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE AYANT ENTREPRIS UN TRAVAIL DE COMMUNICATION EN VUE DE VALORISER SON IMAGE

Entreprise du Bâtiment, travaux de menuiserie métallique et serrurerie, 4 salariés

L'assistante administrative de l'entreprise réalise un travail de communication : présence sur un site internet et sur les réseaux sociaux.

Elle essaie de publier régulièrement du contenu (des photos du travail réalisé par les apprentis, des messages...) pour donner une bonne image de l'entreprise.

Elle ne saurait pour autant dire si cela joue un rôle en matière de sourcing.

Dans les faits, un grand nombre de jeunes contactent l'entreprise pour de l'apprentissage : « *Souvent, ils viennent avec leurs parents ; peut-être qu'ils ont trouvé des informations sur nous.* »

-13- LA SATISFACTION DES ENTREPRISES PAR RAPPORT À LEUR RECHERCHE DE CANDIDATS

Parmi les entreprises ayant recruté au cours des 3 dernières années, **67,2 %** déclaraient que les moyens alloués à la recherche de candidats étaient satisfaisants.

Des nuances sont à apporter selon la taille et le bassin de vie des entreprises. En effet, la satisfaction est **d'autant plus importante que la taille de l'entreprise augmente**, et est **plus forte sur les bassins de vie urbains** qu'en milieu rural.

Ce niveau de satisfaction global peut être expliqué par le fait que les entreprises considèrent qu'elles **mettent tout en œuvre pour rechercher des candidats**.

DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DISPOSE DE MOYENS SATISFAISANTS POUR TROUVER DES CANDIDATS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	67%	67%	71%	66%	72%	84%
Très satisfaisants	9%	9%	7%	8%	14%	13%
Plutôt satisfaisants	58%	58%	64%	58%	58%	71%
Insatisfaisant	32%	32%	28%	33%	27%	16%
Plutôt pas satisfaisants	21%	21%	22%	21%	19%	11%
Pas du tout satisfaisants	11%	12%	6%	12%	8%	5%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	1%	1%	1%	1%	1%	0%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	67%	66%	71%	82%	65%	83%	88%
Très satisfaisants	9%	8%	15%	14%	6%	10%	12%
Plutôt satisfaisants	58%	58%	56%	68%	59%	73%	77%
Insatisfaisant	32%	33%	29%	17%	34%	16%	12%
Plutôt pas satisfaisants	21%	21%	20%	12%	26%	14%	8%
Pas du tout satisfaisants	11%	12%	9%	5%	8%	2%	5%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	1%	1%	1%	0%	1%	1%	-

Base brute : 812 - Base redressée : 764 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Néanmoins, ces résultats masquent **un niveau de performance de sourcing inégal du point de vue des entreprises.**

A ainsi été observé un **paradoxe entre cette satisfaction apparente et un niveau de performance du sourcing qui n'est pas jugé optimal.** Bien qu'un certain nombre d'entreprises disent avoir trouvé un ou plusieurs modes de sourcing satisfaisants, la réponse apportée à leur besoin de main-d'œuvre n'est pas jugée comme optimale.

Ce paradoxe témoigne **d'une stratégie de moindre compromission** mise en place par les entreprises pour trouver une/des modalité(s) de sourcing qui soi(en)t le(s) plus efficient(s) possible par rapport aux moyens dont ils disposent, et ce dans le but de réduire l'écart entre la solution obtenue et la réponse qu'ils auraient jugées comme « optimales ».

D'autres entreprises ont révélé **un niveau de satisfaction allant de pair avec un niveau de performance du sourcing lui-même jugé comme satisfaisant.** Elles considèrent alors avoir trouvé un mode de sourcing qui leur convienne et dont le choix des candidats retenus leur semble également satisfaisant. Satisfaction en lien avec une vision du besoin en main-d'œuvre selon une **approche donnant/donnant**, au sens d'une rencontre entre les besoins d'une entreprise en termes d'activités et d'un projet d'un professionnel.

LA SÉLECTION DES CANDIDATS

- 1- Une diversité de critères de sélection
- 2- Les informations mobilisées par les entreprises pour évaluer les candidatures
- 3- L'expérience comme critère principal pour évaluer les compétences techniques
- 4- L'importance accordée aux compétences comportementales
- 5- La place particulière donnée à la motivation
- 6- Les modalités de sélection des candidats
- 7- Le CV : un mode de sélection faisant débat
- 8- La recommandation par un tiers : un avantage au-delà du sourcing
- 9- L'entretien : une pratique plus ou moins investie et outillée
- 10- Les différentes modalités de test des candidats
- 11- La satisfaction des entreprises par rapport à leur pratique de sélection de candidats

-1- UNE DIVERSITÉ DE CRITÈRES DE SÉLECTION

La sélection des candidats se base sur trois principaux types de critères :

- Les compétences techniques
- Les compétences comportementales
- La motivation

Les attentes et les exigences des chefs d'entreprise sont variables selon les emplois et/ou les profils recherchés, et la sensibilité du chef d'entreprise. On distingue ainsi **trois typologies d'entreprises dans le choix des critères de sélection des candidats :**

- Une sélection essentiellement **portée sur les expériences préalables** des candidats
- Une sélection qui porte principalement sur la **motivation et les compétences comportementales**
- Une sélection qui se base sur une **articulation d'exigences liées à l'expérience avec celles relatives aux compétences comportementales et à la motivation**

-2- LES INFORMATIONS MOBILISÉES PAR LES ENTREPRISES POUR ÉVALUER LES CANDIDATURES

L'évaluation de la technicité et des compétences

LE PLUS SOUVENT LORS DU RECRUTEMENT, POUR ÉVALUER LA TECHNICITÉ ET LES COMPÉTENCES D'UN CANDIDAT, VOUS VOUS BASEZ SUR...

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Les postes qu'il a déjà occupés	86%	86%	84%	85%	86%	98%
Sa formation ou son diplôme	68%	69%	61%	69%	64%	86%
Des recommandations (d'anciens employeurs, collègues ou connaissances)	70%	69%	74%	69%	73%	82%
Un test de recrutement (hors période d'essai)	18%	19%	13%	18%	16%	25%
La période d'essai	92%	93%	85%	91%	96%	89%
(Ce critère n'est pas évalué)	1%	1%	4%	2%	1%	1%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Les postes qu'il a déjà occupés	86%	86%	86%	99%	82%	88%	97%
Sa formation ou son diplôme	68%	69%	64%	85%	59%	63%	89%
Des recommandations (d'anciens employeurs, collègues ou connaissances)	70%	69%	73%	79%	72%	75%	88%
Un test de recrutement (hors période d'essai)	18%	19%	16%	28%	12%	17%	20%
La période d'essai	92%	92%	96%	92%	83%	89%	83%
(Ce critère n'est pas évalué)	1%	1%	1%	0%	5%	0%	2%

Base brute : 826 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

L'évaluation du sérieux et de la motivation

LE PLUS SOUVENT LORS DU RECRUTEMENT, POUR ÉVALUER LE SÉRIEUX ET LA MOTIVATION D'UN CANDIDAT, VOUS VOUS BASEZ SUR...

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Son parcours professionnel	79%	78%	85%	77%	84%	89%
Son parcours scolaire ou de formation	46%	47%	36%	45%	48%	63%
Le ressenti lors de l'entretien d'embauche	91%	91%	94%	90%	95%	97%
Des recommandations (d'anciens employeurs, collègues, connaissances)	69%	68%	73%	67%	74%	84%
La période d'essai	87%	87%	86%	86%	93%	92%
(Ce critère n'est pas évalué)	1%	1%	2%	1%	1%	1%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Son parcours professionnel	79%	77%	84%	87%	86%	81%	92%
Son parcours scolaire ou de formation	46%	46%	50%	68%	36%	32%	53%
Le ressenti lors de l'entretien d'embauche	91%	90%	96%	98%	94%	91%	96%
Des recommandations (d'anciens employeurs, collègues, connaissances)	69%	67%	73%	83%	70%	76%	86%
La période d'essai	87%	86%	94%	93%	85%	89%	92%
(Ce critère n'est pas évalué)	1%	1%	1%	-	2%	0%	2%

Base brute : 826 - Base redressée : 786 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

-3- L'EXPÉRIENCE COMME CRITÈRE PRINCIPAL POUR ÉVALUER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES

L'évaluation des compétences techniques des candidats se base préférentiellement sur les expériences des candidats plutôt que sur son diplôme et sa qualification.

D'après les entreprises interrogées, **85,8 % des recruteurs portent leur attention sur les postes déjà occupés** afin d'évaluer les compétences techniques des candidats, contre 68,1 % sur les diplômes et les formations

Cet écart peut s'expliquer par le fait que les chefs d'entreprise mettent souvent en évidence un **décalage entre la manière dont les professionnels sont formés et ce qu'ils attendent d'eux sur leurs chantiers.**

Le critère d'expérience est jugé comme essentiel, d'autant plus que le **niveau de qualification** de l'emploi est élevé, mais aussi d'autant plus que le **niveau de spécificité du travail** qui sera réalisé par la personne à recruter est élevé.

-4- L'IMPORTANCE ACCORDÉE AUX COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES

Dans les secteurs du BTP, **les compétences comportementales** constituent un critère mobilisé dans l'évaluation des candidatures.

Ce critère est important lorsqu'il s'agit de recruter des profils peu qualifiés. Et il l'est d'autant plus que les clients sont exigeants sur ce point, ce qui est le cas par exemple pour des salariés du Bâtiment intervenant **chez des particuliers.**

Il peut être priorisé de différentes manières par les chefs d'entreprises. S'il ne peut être le seul critère de sélection pour certains, pour d'autres, il peut se suffire à lui-même. Par exemple, dans cette entreprise d'électricité générale de 7 salariés qui rencontre de nombreuses difficultés de recrutement, l'interlocuteur a évoqué une remise en question de ses critères de sélection. De plus en plus, la sélection porte sur ce qu'elle nomme les savoir-être du candidat, qu'il s'agisse de la ponctualité, de la présentation physique et orale des candidats, et leurs possibilités à s'intégrer dans une équipe.

-5- LA PLACE PARTICULIÈRE DONNÉE À LA MOTIVATION

La **motivation** est également un critère important dans la sélection des candidats dans le BTP. Pour certains, il représente même l'unique critère à mobiliser, davantage pour des **postes sur des bas niveaux de qualification**.

“

« On préfère quelqu'un qui écoute, qui va faire ce qu'on lui dit et qu'il sache dire quand il a un doute ou qu'il ne sait pas faire. Plutôt que d'avoir quelqu'un qui soi-disant sait faire, qui va vouloir être en autonomie tout de suite et au final on aura de mauvaises surprises ».

Entreprise de plâtrerie, 7 salariés

La motivation est également un critère particulièrement mobilisé lorsque les entreprises recrutent des **professionnels en alternance**.

Cependant, malgré cette mobilisation très forte du critère de motivation dans le processus de sélection des candidats, la définition donnée à ce terme est plurielle. Principalement, la motivation recouvre des **conditions de travail et de l'appétence** du candidat pour le métier ou le travail.

Il peut s'agir d'une motivation à **s'engager dans une formation à réaliser dès la prise de poste**. Par exemple, dans une entreprise de 55 salariés, spécialisée en fibre optique, le dirigeant a recruté un monteur génie civil sur la base de la motivation des candidats à suivre la formation de monteur en réseaux électriques.

De cette pluralité de significations découle une ambiguïté. Comme pour le savoir-être, il paraît **indispensable que la notion de motivation soit explicitée et rattachée à des activités et des compétences en lien avec le poste** à pourvoir. Il peut s'agir par exemple des exigences de l'entreprise en termes de ponctualité ou bien de prise d'initiative. Il s'agit alors de matérialiser ces attentes par des critères objectivables.

À défaut d'une telle clarification, le risque est que le recours à la motivation, s'il est opéré de manière trop vague, soit à la fois inefficace (sans rapport avec les compétences ou qualités nécessaires pour occuper le poste, il ne conduit pas à un choix rationnel) et illégitime (sans rapport avec les exigences légitimes de l'employeur, il conduit à une décision dont les fondements peuvent être contestables).

FORMER DES PERSONNES MOTIVÉES COMME UNE ALTERNATIVE AU DÉFICIT DE PROFILS QUALIFIÉS

CAS 1 :

Une entreprise de 9 salariés dédiée à des activités de plâtrerie et d'isolation utilise très souvent la formation en interne, après avoir embauché des candidats sur l'unique critère de la motivation.

Le dirigeant affirme que dans la majorité des cas, ils ont formé des candidats en interne. « *Ça nous arrive de former des salariés qui arrivent chez nous. Le salarié est vaillant, il a envie de nous suivre, il va apprendre avec l'expérience* ».

CAS 2 :

Une entreprise de Travaux Publics de 200 salariés (activité de réseaux électriques et de télécommunication) a fait évoluer son processus de recrutement face aux difficultés rencontrées.

Il est désormais fait le choix de prendre exclusivement des profils débutants qui sont ensuite formés par compagnonnage : « *On essaie de tester leur savoir-être et leur motivation, quitte à leur faire passer ensuite des habilitations grande hauteur avec l'aide d'agences d'intérim ou de centres de formation qu'on connaît* ».

-6- LES MODALITÉS DE SÉLECTION DES CANDIDATS

Les dirigeants des secteurs du BTP ont recours à une diversité de modalités de sélection.

- La réalisation d'un tri à partir des curricula vitae (CV)
- La recommandation par un tiers
- La réalisation d'un entretien
- Le test du candidat en situation de travail, selon différentes modalités : un test ad hoc hors période d'essai, ou bien la période d'essai elle-même

Ces modalités sont inégalement formalisées et outillées. Elles dépendent notamment de **l'organisation RH interne de l'entreprise**, la mise à disposition de ressources totalement ou partiellement dédiée permettant à l'entreprise une **réflexion plus large sur la formalisation de ses modalités de sélection**.

Leur structuration est d'autant plus réfléchie dans les entreprises dont le volume de recrutement est plus important. Ainsi, dans les entreprises où des besoins fréquents sont évoqués, certains dirigeants mettent en évidence **le besoin de systématiser leurs modes de sélection en les outillant**.

Mais les modalités de sélection ne sont pas exclusives les unes des autres. Au contraire, les recruteurs cherchent à **combinaison des modalités de sélection** entre elles. Ce croisement est d'autant plus important que la taille de l'entreprise augmente. À l'inverse, **les entreprises de moins de 50 salariés orientent davantage leur sélection autour du test des candidats en situation**. Ce résultat va de pair avec la structuration moins importante des entreprises dans le processus de recrutement.

-7- LE CV : UN MODE DE SÉLECTION FAISANT DÉBAT

Lorsqu'il est utilisé, l'analyse du CV permet de réaliser **un premier tri parmi les candidatures reçues**.

Cependant, certaines entreprises déclarent de moins en moins baser leur sélection sur l'analyse de CV car selon les dirigeants, il existe un **décalage entre ce que les candidats disent et ce qu'ils savent faire** de manière opérationnelle

Le CV est largement utilisé par les entreprises d'intérim et les groupements d'employeurs car ils disposent souvent d'un plus grand nombre de candidatures.



« On fait une pré-sélection sur la base des CV que nous avons reçu puis on envoie ceux qu'on a retenus à l'entreprise. On ne se contente pas de l'envoyer, on le commente et on donne nos impressions au client »

Directeur d'entreprise d'intérim Grand Est

-8- LA RECOMMANDATION PAR UN TIERS : UN AVANTAGE AU-DELÀ DU SOURCING

La recommandation constitue une modalité de sélection qui **permet aussi bien d'évaluer les compétences techniques que la motivation**.

Parmi les entreprises interrogées, **69,7 % déclarent avoir recours à cette modalité pour évaluer les compétences techniques et 68,5 % pour évaluer la motivation des candidats**.

Cette modalité est davantage mobilisée dans les entreprises de plus de 50 salariés et dans les territoires ruraux

Pour les dirigeants, la recommandation est une pratique qui sécurise **le processus de recrutement**, permettant de s'assurer que les candidats soient d'une certaine qualité, même si cela n'est pas systématique.

-9- L'ENTRETIEN : UNE PRATIQUE PLUS OU MOINS INVESTIE ET OUTILLÉE

L'entretien est une modalité de sélection diversement investie par les entreprises. Certaines n'y ont pas recours tandis que d'autres l'utilisent pour l'évaluation des connaissances ou pour tester la motivation des candidats.

Certains dirigeants font ainsi le choix de **ne pas recruter à partir d'entretiens**, d'autant plus que les **structures sont de petite taille et n'ont pas de fonction RH instituée**. Les dirigeants priorisent alors les modalités de recrutement et privilégient le test des candidats en situation.

“

« Pour recruter, je ne fais jamais d'offres ou d'entretiens, je préfère tester ce que sait faire le candidat »

Entreprise du Bâtiment, travaux de terrassement, 3 salariés

Ils peuvent également faire le choix de ne pas mobiliser les entretiens pour sélectionner le candidat, lorsque ce dernier **recommandé et/ou est connu du chef d'entreprise, ou encore lorsqu'ils font recours à un appui extérieur** (intérim, GEIQ) qui prennent en charge les entretiens.

“

« On a des entreprises avec lesquelles on travaille beaucoup. Si on est sûr de nous, on leur propose un candidat unique. Mais pour certains, ils nous font confiance et ne veulent même plus voir les candidats en amont. Ils sont directement recrutés et mis sur le chantier »

Directrice de GEIQ

Par ailleurs, **des pratiques d'entretien non formalisées** ont pu être observées, qui reposent principalement sur le bon sens du recruteur. Elles concernent davantage des structures de plus petite taille. Ce résultat peut être mis en lien avec le fait que les chefs d'entreprises sont souvent **peu formés à la gestion des ressources humaines et aux modalités de recrutement**.

“

« En entretien j'essaie de faire en fonction de mon ressenti humain, de voir s'il est honnête, compétent, je parle techniques de travail pour voir s'il connaît le métier. On va parler chantier de production, pour voir s'il a les connaissances : je lui dis j'ai une terrasse à faire, j'ai tant de réservations, qu'est-ce que vous faites ? Je leur demande de définir leur niveau de production ».

Entreprise de carrelage, 9 salariés

Sont aussi concernés **les dirigeants qui testent la motivation des candidats**. En effet, parmi les entreprises interrogées, **90,8 % d'entre elles évaluent la motivation des candidats au travers du ressenti perçu lors des entretiens de recrutement**.

Dans certaines entreprises, les pratiques d'entretien sont davantage formalisées, d'autant plus dans les plus **grandes structures**, et/ou lorsqu'il s'agit d'évaluer les connaissances et les compétences techniques des candidats.

“

Pour le recrutement d'un monteur, sans requérir d'expérience préalable, après une première sélection sur la base des CV des candidats, un entretien est préparé entre le responsable du recrutement et des opérationnels qui sont également présents lors de l'entretien : *« Comme d'habitude on a cherché à recruter sur le savoir-être. En entretien, du coup on pose des questions pour évaluer leur motivation ».*

Entreprise de Travaux Publics spécialisés dans les réseaux électriques et de communication, 200 salariés

“

Un chef d'entreprise évalue les connaissances des candidats au cours d'un entretien : *« On a de la chance d'avoir des normes qui évoluent régulièrement, il suffit de poser une question sur une norme pour savoir si la personne détient effectivement les connaissances nécessaires ».*

Entreprise d'une structure de spécialisée en rénovation et construction de logements neufs, 7 salariés

-10- LES DIFFÉRENTES MODALITÉS DE TEST DES CANDIDATS

Les tests en amont de la sélection

Le test du candidat peut prendre différentes formes, formelles ou non :

- En amont du recrutement par des tests ad hoc
- En embauchant des candidats que le recruteur a déjà vu travailler sur un chantier
- En ayant recours à un contrat intermédiaire avant un recrutement en CDI (intérim, CDD), ou en embauchant un salarié après un premier contrat en apprentissage
- En se servant de la période d'essai pour évaluer le candidat en situation de travail.

Le test du candidat est une pratique qui **sécurise le processus de recrutement** selon les dirigeants

“

« Je veux être sûr que ce soit un bon investissement sur l'avenir et donc de recruter quelqu'un seulement si je peux être sûr que cette personne soit bénéfique à l'entreprise. Or on ne peut jamais être certain de la qualité des candidats que je trouve. Donc je recrute uniquement à partir du moment où j'ai une bonne idée de la valeur du candidat. Cela suppose de l'avoir vu à l'œuvre ou d'avoir travaillé avec lui dans une expérience précédente »

Entreprise du Bâtiment, travaux d'installations électriques dans tous types de locaux, 3 salariés

Néanmoins, les tests du candidat en amont de la sélection restent **une pratique minoritaire**. D'après l'enquête réalisée, avant de sélectionner un candidat, seuls **18 % des recruteurs réalisent des tests de recrutement** (hors période d'essai). Le recours à ce type de test est plus fréquent dans les entreprises du Bâtiment.

“

Un chef d'entreprise prenant le parti de ne jamais faire d'offres ou de réaliser d'entretiens, mais prenant systématiquement à l'essai les candidats pour les « mettre à l'épreuve » : « Si c'est du carrelage, je lui fais poser 2,3 carreaux, si c'est de l'agglo, je lui fais poser un angle. Je regarde s'il fait bien et vite, et s'il fait attention au détail »

Entreprise de travaux de terrassement courants, 3 salariés

Les tests en situation de travail

Certaines entreprises ont recours à des **alternatives au recrutement avant d'embaucher en CDI**.

- **Par le passage par un contrat en CDD**

Par exemple, la plupart du temps, le dirigeant d'une entreprise de plâtrerie et d'isolation recrute ses salariés en CDD afin d'observer et de tester la motivation du candidat. La procédure de test n'est pas formelle : « *Je ne leur donne pas forcément d'objectifs, j'attends de voir ce que ça donne* ». Si le candidat ne le satisfait pas, il ne reconduit pas un autre CDD, sinon il le reconduit en CDI. Le critère est essentiellement un critère de motivation et d'engagement dans le travail.

- **Par l'intérim**

Par exemple, une entreprise de construction de routes et d'autoroutes et d'autoroute de 5 salariés qui estime comme très difficile de recruter, privilégie l'usage de l'intérim : « *On préfère faire appel à des intérimaires pour les « tester ». Et ensuite seulement on embauche ceux qui pourraient nous convenir à plus long terme* ».

Ce mode de sélection est connu des groupes d'intérim, qui voient à l'inverse leur vivier d'intérimaires se restreindre : « *On a des clients qui cherchent à embaucher nos intérimaires, parfois sans nous le dire. [...] Souvent le client ne pense pas en amont, c'est quand il voit que l'intérimaire travaille bien qu'il réfléchit* ».

Face à cette pratique, certains groupes ont développé une double activité afin de proposer à la fois des prestations de recrutement par l'intérim et en tant que cabinet de recrutement. Par exemple, ce groupe d'agences d'intérim situé dans le Grand Est a fait de cette pratique une valeur ajoutée : « *Si on connaît leurs besoins pour l'intérim, on les connaît aussi pour le CDI ! On essaie de leur montrer que c'est une valeur ajoutée. Cette double casquette permet de montrer à nos clients et nos candidats que des passerelles sont possibles entre intérim et CDI, ce qui peut vraiment plaire aux deux* ». Avant une embauche en CDI, ce groupe demande 4 mois de mission en intérim : « *cela permet de vraiment tester les candidats* ».

L'embauche de professionnels que le recruteur a déjà vu travailler

Le test peut aussi se manifester par une autre pratique, consistant à embaucher des professionnels que les recruteurs ont déjà vu travailler, et ce, dans deux principaux cas :

- Le professionnel **a déjà travaillé dans l'entreprise lors d'un précédent contrat**. Cette pratique est d'autant plus fréquente pour des entreprises qui recrutent de manière temporaire pour faire face à un accroissement d'activité
- Le dirigeant **observe les professionnels sur des chantiers concurrents**. Par exemple, dans une entreprise de construction de maisons individuelle de 2 salariés, le dirigeant recrute en ayant recours au bouche-à-oreille, et en allant débaucher des salariés déjà en poste dans d'autres entreprises : *« Moi je vais directement sur les chantiers et je vois qui j'ai envie de prendre. Je vais les voir travailler et je vois ce qu'ils valent comme ça. »*

Une utilisation de la période d'essai comme une évaluation des compétences et de la motivation des professionnels

D'après les résultats de l'enquête réalisée, **91,9 % des entreprises se servent de la période d'essai afin d'évaluer les compétences techniques des candidats et 87 % pour évaluer leur motivation**.

Cette pratique est d'autant plus fréquente dans les entreprises de moins de 50 salariés, quel que soit le secteur d'activité



« C'est pendant la période d'essai qu'on voit si le candidat convient ou pas. Sans tester, on ne peut pas savoir. »

Entreprise du Bâtiment, travaux de peinture et de vitrerie, 7 salariés

-11- LA SATISFACTION DES ENTREPRISES PAR RAPPORT À LEUR PRATIQUE DE SÉLECTION DE CANDIDATS

La satisfaction des entreprises au regard de l'évaluation de la technicité et des compétences

DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DISPOSE DE MOYENS SATISFAISANTS POUR TESTER LES COMPÉTENCES ET LA TECHNICITÉ DES CANDIDATS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	85%	85%	82%	84%	89%	82%
Très satisfaisants	16%	16%	17%	16%	16%	18%
Plutôt satisfaisants	69%	69%	64%	68%	73%	65%
Insatisfaisant	11%	11%	17%	11%	10%	16%
Plutôt pas satisfaisants	4%	3%	13%	4%	6%	11%
Pas du tout satisfaisants	7%	7%	4%	8%	4%	6%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	4%	4%	2%	5%	1%	2%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	85%	84%	90%	84%	81%	85%	78%
Très satisfaisants	16%	16%	17%	20%	19%	14%	12%
Plutôt satisfaisants	69%	69%	74%	64%	61%	71%	66%
Insatisfaisant	11%	11%	10%	14%	18%	13%	22%
Plutôt pas satisfaisants	4%	3%	5%	7%	13%	11%	19%
Pas du tout satisfaisants	7%	8%	5%	7%	5%	2%	3%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	4%	5%	0%	2%	2%	3%	1%

Base brute : 814 - Base redressée : 772 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

La satisfaction des entreprises au regard de l'évaluation du sérieux et de la motivation

DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE DISPOSE DE MOYENS SATISFAISANTS POUR TESTER LA MOTIVATION ET LE COMPORTEMENT DES CANDIDATS ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	83%	83%	80%	82%	88%	86%
Très satisfaisants	18%	18%	16%	18%	22%	12%
Plutôt satisfaisants	64%	64%	64%	64%	66%	74%
Insatisfaisant	13%	13%	16%	14%	11%	13%
Plutôt pas satisfaisants	9%	9%	14%	9%	10%	10%
Pas du tout satisfaisants	4%	5%	2%	5%	1%	3%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	13%	13%	16%	14%	11%	13%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
Satisfaisant	83%	82%	88%	91%	78%	85%	77%
Très satisfaisants	18%	18%	23%	13%	18%	13%	9%
Plutôt satisfaisants	64%	64%	65%	77%	61%	72%	68%
Insatisfaisant	13%	14%	11%	9%	17%	12%	22%
Plutôt pas satisfaisants	9%	9%	10%	6%	16%	9%	18%
Pas du tout satisfaisants	4%	5%	1%	3%	2%	3%	4%
Pas de moyen mobilisé dans l'entreprise	13%	14%	11%	9%	17%	12%	22%

Base brute : 809 - Base redressée : 772 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

L'enquête a révélé un **niveau de satisfaction global élevé de la part des entreprises concernant leur pratique de sélection de candidats** :

- **85 %** des entreprises jugent satisfaisantes **les modalités de sélection qu'elles mobilisent pour tester les compétences techniques des candidats** (dont 16 % de très satisfaites).
- **83 %** d'entre elles considèrent comme satisfaisantes **les modalités mobilisées pour tester la motivation et le savoir-être des candidats** (dont 18 % de très satisfaites)

Ce niveau de satisfaction semble peu corrélé à la taille de l'entreprise, et les variations par secteur et par type de territoire (urbain, rural) sont limitées, et difficiles à apprécier.

Ce niveau de satisfaction global apparaît **relativement paradoxal par rapport au niveau de difficultés rencontrées pour recruter et aux difficultés fréquemment évoquées**, non seulement **par les dirigeants** eux-mêmes qui ne parviennent pas à sélectionner un candidat, mais aussi par les **intermédiaires** qui accompagnent les entreprises sur la sélection des candidats pour lesquels le niveau d'exigences fixées par les chefs d'entreprise est souvent considéré comme trop élevé

Pour expliquer ce paradoxe, on peut faire l'hypothèse que les entreprises considèrent que les difficultés qu'elles rencontrent pour recruter sont **moins imputables aux limites de leurs pratiques de recrutement**, notamment d'évaluation et de sélection des candidats, **qu'au profil de ces mêmes candidats**.

LA PÉRIODE D'ESSAI ET LE PARCOURS D'INTÉGRATION

- 1- Une vision évaluative importante pour les entreprises
- 2- L'accueil- intégration : des enjeux de développement des compétences inégalement investis
- 3- La diversité des pratiques d'accueil-intégration selon leur degré de formalisation
- 4- Une structuration de l'accueil-intégration apportée par des ressources externes

-1- UNE VISION ÉVALUATIVE IMPORTANTE POUR LES ENTREPRISES

Comme il a été mis en évidence dans le chapitre précédent, de nombreuses entreprises définissent la période d'essai selon une visée évaluative. Celle-ci permet **d'évaluer les compétences et la motivation des professionnels nouvellement recrutés**.

Par exemple, pour un dirigeant d'une entreprise de construction de maisons individuelles, la période d'essai est utilisée afin de voir comment « *se débrouille* » le candidat. Il est attendu de lui qu'il soit opérationnel : « *S'il est autonome et qu'il fait du bon travail, alors on le garde.* »

Selon les opérateurs et intermédiaires qui accompagnent les entreprises, cette vision évaluative est d'autant plus forte qu'elle se traduit par **des exigences trop élevées**. Et pour eux, les employeurs peuvent ensuite avoir l'impression qu'une fois qu'ils ont embauché, les **pratiques managériales** n'accompagnent plus autant les salariés.

-2- L'ACCUEIL- INTÉGRATION : DES ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INÉGALEMENT INVESTIS

La période d'accueil- intégration peut constituer un **enjeu relatif au développement des compétences en vue de la fidélisation des salariés.**

VOTRE ENTREPRISE A-T-ELLE L'HABITUDE DE METTRE EN PLACE UN TUTORAT OU UNE PÉRIODE D'INTÉGRATION DU NOUVEAU SALARIÉ APRÈS SON RECRUTEMENT ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	53%	52%	57%	51%	60%	83%
Oui, pour tous les nouveaux salariés	34%	34%	34%	35%	29%	39%
Oui, dans certains cas seulement	19%	18%	23%	16%	31%	44%
NON, jamais	48%	48%	43%	49%	40%	17%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	53%	51%	60%	85%	54%	60%	80%
Oui, pour tous les nouveaux salariés	34%	35%	28%	42%	35%	31%	34%
Oui, dans certains cas seulement	19%	16%	31%	43%	19%	29%	46%
NON, jamais	48%	50%	41%	15%	46%	40%	20%

Base brute : 824 - Base redressée : 780 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

Cependant, cet enjeu est inégalement investi par les entreprises. Ainsi, l'enquête a révélé que seulement **52,5 % des entreprises ont l'habitude de mettre en place un tutorat ou une période d'intégration** du nouveau salarié après son recrutement. Néanmoins, ces pratiques sont d'autant plus importantes que l'entreprise est de taille plus importante.

Au-delà de cet effet de taille, les entreprises ne structurent pas toujours d'accueil-intégration pour l'ensemble des nouveaux embauchés.

- **64,4 %** des entreprises le font pour **l'ensemble des nouveaux salariés**
- **35,6 %** d'entre elles le font, pas **seulement pour certains cas**

DES PRATIQUES D'ACCUEIL-INTÉGRATION PARFOIS RÉSERVÉE À CERTAINS PROFILS

Dans une entreprise de menuiserie métallique et de serrurerie (4 salariés), celle-ci met en place des dispositions particulières à destination des apprentis :

« Les apprentis sont quasiment tout le temps avec notre ancien qui est un peu notre chef d'équipe. C'est lui qui les gère, il leur apprend, il leur montre, il leur fait faire, c'est à force de pratiquer que le métier rentre. À l'atelier, il leur donne des tâches simples au départ, des petites choses, après des choses plus compliquées. »

Le chef d'équipe fait aussi des points avec l'équipe chaque jour : *« Le matin, ils font toujours un petit point, en fin de journée aussi ils débriefent. »*

-3- LA DIVERSITÉ DES PRATIQUES D'ACCUEIL-INTÉGRATION SELON LEUR DEGRÉ DE FORMALISATION

Des pratiques inexistantes dans certaines entreprises

Certaines entreprises ne semblent pas percevoir **les enjeux de développement des compétences inhérents au processus d'accueil-intégration**.

D'autres considèrent que **l'intégration ne relève pas de leurs fonctions ou ne pas avoir le temps**, et ce, d'autant plus dans des entreprises qui recrutent uniquement des **profils expérimentés**. Par exemple, pour un dirigeant, la question de l'intégration peut ne se justifier que pour des nouveaux embauchés qui n'ont pas de qualification ou d'expériences préalables. Le choix stratégique étant d'orienter ses recrutements uniquement envers des candidats expérimentés, il estime ne pas avoir d'accueil ou d'intégration à mettre en place.

Des pratiques ponctuelles

Dans d'autres structures, des **pratiques ponctuelles** peuvent être mises en place, sans qu'un lien particulier ne soit évoqué par les chefs d'entreprise avec l'enjeu de fidéliser leurs salariés. Ces initiatives sont alors **peu formalisées comme une étape même du processus de recrutement**.

Il peut s'agir d'une **visite des locaux et de l'équipe** pour faire **connaître l'environnement de travail**.

Aussi, plusieurs pratiques d'accueil s'orientent autour des aspects sécuritaires du travail, organisant par exemple **des briefings en lien avec les obligations sécuritaires liées à l'activité**, et une **formation sécurité en complément sur les chantiers** à l'arrivée du nouveau salarié.

Le processus d'accueil-intégration peut également demander **une participation active du responsable** de l'équipe dans laquelle est intégré le nouvel embauché.

“

« Chez nous, on constitue un binôme entre le nouveau et son chef d'équipe. Cela nous permet à la fois de le suivre pour l'évaluer mais aussi de compléter ce qu'il ne saurait pas totalement faire »

Entreprise de Travaux Publics, construction de route et d'autoroutes, 9 salariés

Des pratiques formalisées et inspirantes

Des pratiques formalisées et inspirantes sont parfois mises en œuvre pas des entreprises. En effet, certaines d'entre elles font le choix de porter une attention particulière au processus d'accueil-intégration.

Dans le cadre du processus d'accueil-intégration, a principalement été évoqué **l'accueil du nouvel embauché sur le chantier**.

Certaines entreprises font le choix de **développer également le lien avec les personnes des métiers supports**, et parfois outillent cette mise en relation. Il peut s'agir par exemple d'un accueil réalisé par le chef de chantier pour **présenter les équipes, les métiers et les enjeux sécuritaires**, d'organiser des entretiens avec différents salariés de l'entreprise, et de **formaliser un livret d'accueil**.

Les pratiques les plus formalisées **s'inscrivent dans un processus séquencé en étapes dans un temps plus long**.

“

« Il y a le jour de son arrivée, mais ce n'est pas tout. Je le rappelle 48h / 72h après pour voir comment il a ressenti les choses... Ensuite, on a des points réguliers à plusieurs étapes de son parcours où il y a aussi le chef de chantier afin de revenir sur son travail ».

Entreprise de rénovation et de construction de logements neufs, 7 salariés

Dans cette logique, le **processus demande de la pédagogie**. Pour certaines entreprises interrogées, il apparaît alors qu'une bonne intégration passe par le fait de bien expliquer la manière de faire le travail, de reconnaître le travail qui est fait, et de prendre le temps de former les salariés s'il y a des besoins.

Il s'agit ainsi de **fidéliser le nouveau salarié**, mais aussi l'ensemble des équipes grâce à une valorisation de chacun, en s'appuyant par exemple sur ces dernières pour accompagner et évaluer les pratiques du salarié concerné.

Parfois, le **processus d'accueil-intégration est corrélé aux enjeux d'attractivité et de développement de la marque employeur**, d'autant plus dans les entreprises de taille plus importante, et celles qui s'appuient sur des ressources externes.

Par exemple, dans une entreprise de Travaux Publics spécialisée dans la construction de routes (75 salariés), le dirigeant a fait le choix de centrer son recrutement uniquement sur le bouche-à-oreille. Il est conscient que pour rendre efficient ce canal de recrutement, il doit avant tout travailler sur la fidélisation de ses salariés :

“

« Avec le GEIQ, je pense que nous avons réussi à mettre en place un processus très structuré. On a une première semaine où le nouveau salarié est dans une structure d'insertion pour que je vois s'il fait l'affaire. Quand c'est bon, il devient salarié du GEIQ puis il a un parcours avec des temps de formations et d'accompagnement réguliers. Cela le fait progresser (...) Mon but c'est aussi qu'il diffuse la bonne image de l'entreprise et de favoriser le bouche-à-oreille ».

-4- UNE STRUCTURATION DE L'ACCUEIL-INTÉGRATION APPORTÉE PAR DES RESSOURCES EXTERNES

Les pratiques de l'accueil-intégration peuvent être **soutenues par des ressources externes**. Le suivi de l'intégration des professionnels peut être en lien avec leurs **obligations contractuelles**. C'est notamment le cas des entreprises de travail temporaire. Il peut également se faire **en lien avec les parcours de développement des compétences** dans le cadre de SIAE et de GEIQ.

Mais d'après les ressources externes, les enjeux de développement des compétences peuvent ne pas être suffisamment investis par les entreprises, alors que le BTP peut être **propice au développement de pratiques d'accueil-intégration** du fait du travail d'équipe teintant ces secteurs. Cela se traduit notamment par un manque d'outillage, certaines entreprises ne disposant pas de livret d'accueil interne par exemple.



LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET LEURS INCIDENCES

- 1- Des difficultés selon les métiers, les entreprises, les territoires
- 2- Profil-type des entreprises ayant le moins et le plus de difficultés à recruter
- 3- Les difficultés liées au nombre et au profil des candidats
- 4- Les difficultés liées à l'image des métiers
- 5- Les difficultés liées à la réalité des conditions de travail et d'emploi
- 6- Les difficultés liées à la « marque employeur » des entreprises
- 7- Les difficultés liées au manque de ressources à consacrer au recrutement et à l'urgence
- 8- Les réponses des entreprises aux difficultés de recrutement
- 9- Le rôle des acteurs externes dans l'adaptation des exigences et des pratiques de recrutement
- 10- Les incidences des difficultés de recrutement
- 11- Quelles incidences de la crise sanitaire sur les recrutements ?

-1- DES DIFFICULTÉS SELON LES MÉTIERS, LES ENTREPRISES, LES TERRITOIRES

Parmi les entreprises ayant essayé de recruter au cours des 3 dernières années, **76 % considèrent rencontrer des difficultés pour recruter.**

Ce chiffre converge avec les autres données disponibles sur le sujet

- Selon l'enquête BMO de Pôle Emploi, **70 % des recrutements sont jugés difficiles par les entreprises de la Construction.**
- Dans l'enquête sur les métiers en tension menée par l'Observatoire des métiers du BTP, *63 % des entreprises interrogées anticipent des difficultés lors de leur recrutement, dans le Bâtiment comme les Travaux Publics.*

Cette proportion diffère cependant selon :

- **La branche**, des difficultés étant davantage marquées dans le Bâtiment que dans les Travaux Publics ;
- **La taille de l'entreprise**, les entreprises de 1 à 9 salariés, et de 10 à 49 salariés ressentant davantage de difficultés pour recruter que les entreprises de 50 salariés et plus ;
- **Le bassin de vie**, 87,8 % des entreprises en bassin de vie intermédiaires et 86,1 % des entreprises en milieu rural déclarant rencontrer des difficultés, tandis que cela concerne 69 % des entreprises en milieu urbain.
- **L'expérience en matière de recrutement**, les entreprises ayant une pratique plus régulière du recrutement rencontrent moins de difficultés.

GLOBALEMENT, DIRIEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE RENCONTRE DES DIFFICULTÉS POUR RECRUTER ?

	Total	Branche		Taille		
		Bâtiment	Travaux Publics	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	76%	77%	70%	77%	72%	72%
Oui, tout à fait	47%	48%	37%	49%	35%	37%
Oui, plutôt	29%	29%	33%	28%	38%	35%
NON	24%	23%	30%	23%	28%	28%
Non, plutôt pas	11%	10%	18%	10%	15%	18%
Non, pas du tout	13%	13%	12%	13%	13%	10%

	Total	Branche et taille					
		Bâtiment			Travaux Publics		
		1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et +
OUI	76%	77%	73%	72%	72%	65%	72%
Oui, tout à fait	47%	50%	35%	41%	39%	32%	29%
Oui, plutôt	29%	28%	38%	31%	32%	33%	43%
NON	24%	23%	27%	28%	28%	35%	28%
Non, plutôt pas	11%	9%	14%	17%	16%	23%	21%
Non, pas du tout	13%	13%	13%	11%	13%	12%	8%

Base brute : 827 - Base redressée : 787 - Traitements : LVDC

Lecture : les chiffres surlignés en vert désignent des surreprésentations statistiquement représentatives par rapport aux autres sous-populations. Inversement, les chiffres surlignés en orange désignent des sous-représentations.

D'après l'étude de l'Observatoire des métiers du BTP sur les métiers en tension, certains métiers font davantage l'objet de tensions au recrutement.

Ainsi, dans le **Bâtiment**, plusieurs catégories de métiers se distinguent

- **Les métiers de l'encadrement, et de maçon** : il s'agit de métiers ayant un fort niveau de tension et des effectifs salariés nombreux (plus de 60 000) pour lesquels 70 % des entreprises ayant essayé de recruter ont rencontré des difficultés ;
- **Les métiers de peintre et d'électricien** : ces métiers sont également caractérisés par un niveau de tension élevé, et des effectifs salariés nombreux également (entre 40 et 60 000) pour lesquels le pourcentage d'entreprise ayant rencontré des difficultés est élevé (60 à 70 %) ;
- **Les métiers de serrurier-métallier, charpentier** : les effectifs de salariés plus réduits sur ces métiers (20 à 30 000) n'empêchent pas un fort niveau de tension, avec 65 % des entreprises ayant déclaré rencontrer des difficultés ;
- **Les métiers aux effectifs salariés peu nombreux, tels que carreleur ou menuisier** : le niveau de tension est également important sur ces métiers.

Dans les **Travaux Publics**, trois groupes de métiers se caractérisent également par un niveau de tension important :

- **Les métiers d'encadrement et les fonctions études** : tout comme pour le Bâtiment, ces métiers se caractérisent par des effectifs salariés nombreux et un fort niveau de tension, 70 % des entreprises ayant cherché à recruter déclarant avoir rencontré des difficultés ;
- **Les métiers aux effectifs salariés faibles (moins de 5000) tels que canalisateur** : le niveau de tension est très fort, avec 90 % des entreprises ayant eu des difficultés à recruter ;
- **Les métiers de charpentier, grutier et étancheur** : ils se caractérisent par des effectifs de salariés intermédiaires (moins de 20 000) et un niveau de tension important, avec 65 à 75 % des entreprises ayant eu des difficultés à recruter.

-2- PROFIL-TYPE DES ENTREPRISES SELON LEURS DIFFICULTÉS À RECRUTER

Les entreprises ayant le moins de difficultés à recruter

Ces entreprises sont plus souvent des **entreprises anciennes**, étant perçues comme des entreprises stables et pérennes.

Elles ont par ailleurs plus souvent un **service RH, et mobilisent dans le cadre de leur recrutement plusieurs fonctions** : les services administratifs et fonctions support, et l'encadrement intermédiaire.

En termes de pratiques :

- Elles ont plus souvent embauché depuis un an
- Elles ont un recours moindre à l'intérim, au travail détaché et au CDD
- Elles font moins souvent appel à des organismes externes
- Elles ont moins recours aux annonces et intermédiaires pour trouver des candidats
- Elles mobilisent plus souvent les CV accessibles et disponibles

Les entreprises ayant le plus de difficultés à recruter

Ces entreprises sont plus souvent **récentes**. Parallèlement, leur conduite de recrutement **mobilise moins souvent les différentes fonctions de l'entreprise** (services administratifs, fonctions support, encadrement intermédiaire).

En termes de pratiques :

- Elles ont moins souvent embauché depuis un an
- Elles ont davantage recours à l'intérim, au CDD, et au travail détaché
- Elles font plus souvent appel à des organismes externes
- Elles ont plus souvent recours à la diffusion d'offres d'emploi
- Elles mobilisent plus souvent l'aide de leurs salariés pour recruter

-3- LES DIFFICULTÉS LIÉES AU NOMBRE ET AU PROFIL DES CANDIDATS

Beaucoup d'entreprises disent recevoir peu de candidatures correspondant à leurs exigences, parfois peu de candidatures tout court.

D'après l'étude de l'Observatoire des métiers du BTP sur les tensions dans le recrutement, le **manque de personnes formées à proximité** et le **manque d'expérience des candidats** sont les premiers facteurs explicatifs des tensions.

Les entreprises déplorent fréquemment le manque d'expérience, l'insuffisant niveau de compétences ou de formation des personnes qui candidatent.

Le manque d'expérience et/ou de formation est fortement mis en avant de manière différente selon les métiers :

- **Le manque de qualification** concerne potentiellement l'ensemble des métiers du BTP d'après différents acteurs de l'emploi. Pour autant, cette difficulté est davantage ressentie par les entreprises sur **les métiers à forte technicité et/ ou nécessitant un certain niveau de formation** (métiers de l'encadrement, chargés d'affaires, par exemple) où la qualification constitue une prérequis indispensable.
- **Le manque d'expérience professionnelle** constitue également une difficulté pour les entreprises. Cette exigence concerne l'ensemble des métiers et est parfois perçue par certaines entreprises comme une preuve plus fiable que le diplôme.

Souvent, les entreprises jugent également que la motivation et le savoir-être des candidats sont insuffisants. **Le manque de candidats « motivés »** est une difficulté souvent perçue par l'ensemble des entreprises, qui estiment que les candidats « ne veulent pas travailler » et ont parfois des exigences trop élevées. Et au-delà de la motivation, les entreprises estiment aussi avoir des **difficultés à trouver des candidats ayant les compétences comportementales attendues.**

“

« La difficulté, c'est lié au profil des candidats, le fait que les gens sont moins soigneux, sont plus exigeants sur le salaire et ne font pas un travail de qualité. Il y a l'évolution des mentalités aussi, des jeunes qui veulent de plus en plus privilégier la famille, avec des horaires moins flexibles. »

Entreprise des Travaux Publics, forages et sondages, 5 salariés

Le manque de motivation et de compétences comportementales constituent **un réel frein à l'embauche pour les entreprises**, notamment les plus petites, qui perçoivent le recrutement comme un risque élevé pour l'entreprise.

-4- LES DIFFICULTÉS LIÉES À L'IMAGE DES MÉTIERS

En arrière-plan, le faible nombre et la qualité jugée insuffisante des candidatures reçues provient d'une difficulté du BTP à susciter des vocations et attirer des candidatures.

Le **BTP souffre en premier lieu d'une difficulté à donner à voir la réalité des métiers qu'il propose.**

Il s'agit alors avant tout de **corriger une image peu attractive des métiers et des conditions de travail**, par exemple en valorisant davantage les métiers dont les **évolutions techniques et technologiques** récentes ont fait l'objet, qui ont été décrites et analysées à travers l'étude de l'Observatoire des métiers du BTP sur les métiers en mutation.

De même, les **perspectives de carrière** pourraient être davantage valorisées.

“

« Il faudrait une communication qui donnerait envie aux jeunes : le maçon d'aujourd'hui, c'est pas le maçon d'il y a 30 ans, ça serait bien que les entreprises du BTP expliquent que les métiers ont évolué ».

Mission Locale

À ce premier frein s'en ajoute un second : **le décalage entre les représentations et la réalité des métiers**. Certains métiers souffrent d'une méconnaissance du grand public, qui contribue à **limiter les choix d'orientation professionnelle**. Lorsque de nouveaux entrants découvrent les métiers, ils peuvent être surpris et déçus de la réalité de l'emploi et du travail, ce qui alimente un turn-over consécutif aux recrutements.

-5- LES DIFFICULTÉS LIÉES À LA RÉALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI

Au-delà de l'image des secteurs du Bâtiment et des Travaux Publics ainsi que de leurs métiers, la réalité des conditions d'emploi et de travail est souvent jugée peu attractive.

La **réalité difficile des conditions de travail et d'emploi** proposées (travail en extérieur, horaires décalés, déplacements, port de charges lourdes, etc.) constitue un frein réel, et peut décourager des candidatures ou même des nouveaux collaborateurs au moment de la période d'essai

« *Le problème chez nous, c'est qu'on travaille aussi bien de nuit que de jour. Tout le monde ne veut pas le faire. L'été, avec la chaleur, les journées vont commencer à 6h. et on travaille sur le terrain, sur les voies ferrées* »

Entreprise de Travaux Publics, construction de voies ferrées de surface et souterraines, 3 salariés

“

« *Il est difficile de trouver des monteurs télécom, car c'est un métier difficile : il ne faut pas avoir peur du vide (châteaux d'eau, terrasse, etc.), il faut pouvoir porter des charges lourdes, ne pas avoir de contre-indications médicales...* »

Entreprise de Travaux Publics, construction de réseaux électriques et de télécommunications, 200 salariés

Dans ce contexte, **la qualité des conditions d'emploi constitue un facteur de différenciation pour les recruteurs**. Ainsi, pour les métiers et les secteurs géographiques qui connaissent les plus fortes tensions, les candidats tendent à **comparer les conditions d'emploi** proposées. La **réputation de l'entreprise** est souvent prise en compte par les candidats, dans un secteur où « *tout le monde se connaît* » .

-6- LES DIFFICULTÉS LIÉES À LA « MARQUE EMPLOYEUR » DES ENTREPRISES

Certaines entreprises prennent **conscience de l'importance de développer leur marque employeur** pour parvenir à attirer des candidats. Elles portent une attention grandissante à l'image qu'elles renvoient, aux conditions de travail et d'emploi qu'elles proposent.

Par exemple, une entreprise de 2 salariés spécialisée dans la construction de maisons individuelles réalise quasiment tous ses recrutements en débauchant les salariés d'autres entreprises. Le dirigeant arrive à convaincre ces derniers de venir travailler pour lui en leur proposant des conditions d'emploi plus favorables que ce qu'ils ont déjà :

Toutefois, les conditions de travail priment parfois sur les conditions d'emploi. Le dirigeant de cette même entreprise ajoute que certains salariés ne veulent pas changer d'emploi malgré la proposition de meilleures conditions d'emploi. La concurrence entre entreprises peut être assez forte sur ce point.

Par ailleurs, la **stabilité de l'entreprise et son ancienneté** participent à son image et sa capacité à sourcer, voire coopter. De petites entreprises assez récentes pourront ainsi avoir plus de difficultés à trouver de « bons » candidats que des entreprises installées.

EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE AYANT EU DES DIFFICULTÉS À RECRUTER DU FAIT DE SON MANQUE D'ANCIENNETÉ

Entreprise de Travaux Publics, en construction de routes et autoroutes, 9 salariés

Créée en 2013, l'entreprise a eu de fortes difficultés à trouver de « bons » candidats lors de ses 6 premières années d'exercice. Selon le chef d'entreprise, cette difficulté s'explique par le fait que l'entreprise était récente, et que « *ce n'est pas rassurant* » pour les candidats. L'entreprise réussissait néanmoins à recruter, via divers canaux (Pôle Emploi, E2C, Leboncoin.) mais les profils étaient jugés inadaptés et les nouveaux collaborateurs ne restaient pas longtemps. Au bout de 6 ans, l'entreprise, considérée comme stable, est devenue plus attractive et a pu recruter via le bouche-à-oreille.

Parallèlement, l'entreprise a réformé ses conditions salariales pour réussir à débaucher (embauche en CDI, augmentation des salaires).

Ainsi, **le travail à effectuer sur la marque employeur reste important** selon les différents acteurs de l'emploi, qui estiment que la majorité des entreprises n'ont pas encore pris conscience de l'importance de cette thématique.

-7- LES DIFFICULTÉS LIÉES AU MANQUE DE RESSOURCES À CONSACRER AU RECRUTEMENT ET À L'URGENCE

Le manque de moyens et de temps à consacrer au recrutement explique également les difficultés rencontrées.

Ce manque de temps à consacrer au recrutement est une difficulté souvent avancée par l'ensemble des entreprises. Il peut s'agir :

- D'un **manque de temps à dédier au recrutement** en tant que tel, notamment pour les entreprises n'ayant pas de fonction RH, où le recrutement empiète sur les autres activités :
- D'un **manque de temps pour intégrer et former le nouveau collaborateur**

Le manque de ressources internes constitue également une difficulté auxquelles certaines entreprises sont confrontées, qui se manifeste par :

- Une **absence de fonction RH**, qui pourrait être dédiée en partie au recrutement ;
- Un **manque de méthodes**, pour effectuer un recrutement (formalisation d'une offre d'emploi, d'un process RH etc.)

Parallèlement, les ressources externes à la disposition des entreprises ne sont pas pleinement mobilisées. Les acteurs externes pouvant intervenir dans le recrutement et le détail des services qu'ils peuvent apporter ne sont **pas connus de toutes les entreprises**. Et lorsqu'ils sont connus, le manque de confiance dans ces acteurs, souvent fondé sur leur image négative, une expérience non concluante ou au contraire l'absence d'expérience de collaboration, conduit fréquemment les plus petites entreprises à **ne pas les solliciter, et à ne compter que sur elles-mêmes pour recruter**.

La difficulté des entreprises à dépasser une pratique (et une culture) du recrutement dans l'urgence entretient dans un cercle vicieux le manque d'investissement pour améliorer les pratiques de recrutement.

-8- LES RÉPONSES DES ENTREPRISES AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT

Face aux difficultés rencontrées pour recruter, les entreprises sont contraintes de s'adapter, avec un degré d'adaptation variable.

L'existence de difficultés structurelles de recrutement est toujours intégrée par les entreprises lorsqu'elles décident de recruter, et elles cherchent d'emblée à s'adapter à ce contexte, **en anticipation**.

L'adaptation aux difficultés rencontrées intervient également en réaction, quand l'entreprise est confrontée à des difficultés non prévues, et est contrainte d'adapter son approche.

Les recrutements font l'objet d'aménagements à différents niveaux :

- Un premier niveau d'adaptation, porte sur la mobilisation de **solutions alternatives au recrutement** (adaptation interne de l'organisation du travail, intérim, sous-traitance...). Il peut s'agir d'une solution temporaire en attendant de réussir le recrutement, ou bien de trouver une alternative définitive au recrutement envisagé, auquel l'entreprise renonce.
- Un deuxième niveau porte sur **l'élargissement des canaux de sourcing**, en diffusant la l'offre d'emploi sur d'autres canaux que ceux traditionnellement utilisés par l'entreprise. Cet élargissement passe par exemple par le recours à des job boards que l'entreprise n'avait pas essayé, ou la sollicitation de Pôle Emploi en deuxième instance.
- Un troisième niveau porte sur **la révision au fil de l'eau des critères de sélection et la baisse des exigences**. Celles-ci sont souvent jugées élevées par les acteurs intervenant dans le recrutement, qui doivent parfois « *faire entendre à l'employeur que le mouton à 5 pattes n'existe pas* » (Pôle Emploi). Certaines entreprises, au regard des difficultés rencontrées, acceptent de reconsidérer leurs exigences et de recruter des profils plus éloignés de leur recherche, quitte à investir ultérieurement dans leur formation.
- Un quatrième niveau d'adaptation porte sur **la révision de l'offre d'emploi elle-même**, et notamment des conditions d'emploi (contrat proposé, rémunération...) pour la rendre plus attractive.

-9- LE RÔLE DES ACTEURS EXTERNES DANS L'ADAPTATION DES EXIGENCES ET DES PRATIQUES DE RECRUTEMENT

Les acteurs externes sollicités par les entreprises pour les aider à recruter jouent souvent un rôle important dans l'adaptation du recrutement envisagé, qu'il s'agisse du profil de candidats visés, des critères de sélection de l'entreprise, ou des conditions d'emploi proposées.

L'aménagement des profils, l'adaptation des critères de sélection sont d'autant plus faciles à mettre en œuvre qu'une relation pérenne est installée avec l'entreprise.

Mais cela nécessite une **mise en confiance**, qui n'est pas toujours simple. Par exemple, cette agence d'intérim travaille peu avec les métiers des Travaux Publics et exprime une difficulté à installer cette posture.

“

« Il y a une réelle difficulté de sourcing dans les Travaux Publics, en plus la demande des entreprises de Travaux Publics est très exigeante, on ne peut pas travailler sur le potentiel, sur un projet de formation par exemple. »

Un travail d'accompagnement peut permettre de faire bouger les curseurs dans les entreprises dont les exigences peuvent paraître trop élevées.

“

« Tout le monde n'est pas ouvert à avoir quelqu'un qui travaillait sur les marchés pour devenir canalisateur. C'est un travail de coaching. Ce qui marche, c'est quand cela marche, après ça créé une émulation collective »

Directrice de GEIQ

Face à la difficulté de faire évoluer les exigences de certains recruteurs, il peut arriver que **certains acteurs externes « laissent l'entreprise faire l'expérience de la difficulté » pour ensuite disposer de points d'appui pour faire évoluer les attentes de l'entreprise.** En première étape, un responsable d'agence d'intérim indique rechercher d'abord le « candidat idéal » même s'il sait qu'elle ne pourra aboutir, pour ensuite élargir la sélection à des candidats qui ne répondent pas à tous les attendus.

Les entreprises sont plus ou moins prêtes et réceptives à l'idée de changer leurs exigences sur les critères de recrutement, et l'ouverture des entreprises à ce sujet.

Aménager le déroulement d'un recrutement ne signifie pas que les entreprises sont dans des processus d'amélioration de leur pratique du recrutement. Les réponses des entreprises aux difficultés rencontrées dans le recrutement sont surtout des correctifs ad hoc, apportés sur un processus aménagé à la marge d'un recrutement à l'autre.

-10- LES INCIDENCES DES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES DANS LE RECRUTEMENT

Des recrutements plus longs et plus coûteux

Le manque de candidatures, ou l'inadéquation des profils reçus par rapport aux exigences, ont pour incidence de **rendre le temps de recrutement plus long**, dans un contexte où la recherche de candidats se fait souvent **dans l'urgence**.

Le recrutement devient également **plus coûteux**, dès lors qu'il nécessite d'y consacrer plus de temps, ou que l'entreprise élargit ses méthodes de sourcing (recours aux ressources externes).

L'impossibilité de trouver des candidats dans les délais souhaités peut avoir de fortes **conséquences sur l'organisation de la production**, avec un impact plus important au sein des petites et moyennes entreprises, pour lesquelles la charge de travail supplémentaire semble plus difficile à absorber.

Lorsque la hausse de l'activité ne peut être absorbée, certaines entreprises **retardent ou décalent des chantiers**.

“

« Le problème, c'est pas les heures supplémentaires, car on peut pas non plus travailler tout le temps, le problème c'est que ça décale le chantier, ça fait des insatisfaits ».

Entreprise du Bâtiment, Travaux d'installation électrique dans tous locaux, 3 salariés

La révision à la **baisse des critères de sélection et le choix d'investir davantage dans la formation** d'un salarié moins compétent ou expérimenté qu'escompté génère des besoins de formation du nouveau salarié que l'entreprise doit prendre en charge (formation sur le tas/ mentorat / recours à un prestataire de formation...)

Des recrutements moins satisfaisants

Les entreprises qui révisent à la baisse leurs critères de sélection et finissent par **recruter un collaborateur par défaut** s'exposent d'autant plus à des **risques de turn-over élevés**.

EXEMPLE D'UN RECRUTEMENT ABANDONNÉ, COMPENSÉ PAR UNE RÉORGANISATION INTERNE

Entreprise du Bâtiment, électricité générale, 95 salariés

L'entreprise souhaitait recruter un manutentionnaire. Malgré la mobilisation de divers canaux (bouche à oreille, intérim, cabinet de recrutement, etc.) le recrutement n'a pas abouti. La solution adoptée par l'entreprise pour faire face à cette difficulté a finalement été de réorganiser les services en interne. Ainsi, un service positionné à la fois sur des missions d'approvisionnement et sur des missions administratives a été créé.

Des abandons de projets de recrutement

Lorsque le recrutement devient trop long, trop coûteux, **certaines entreprises préfèrent abandonner ce projet**, afin de se consacrer entièrement à leur activité.

Dans certains cas, et notamment lorsqu'il s'agit de petites entreprises, le chef d'entreprise fait alors le choix de **plafonner l'activité**, même si cela se traduit par le refus de chantiers, plutôt que de recruter.

Le renoncement à l'activité a un impact sur le chiffre d'affaires de l'entreprise, mais aussi **sur son image et son positionnement concurrentiel**, qui peuvent se dégrader lorsqu'elle ne donne pas suite à une sollicitation.

-11- QUELLES INCIDENCES DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES RECRUTEMENTS ?

Dans le contexte de crise sanitaire rencontrée en 2020, les entreprises interrogées ont une perception et des approches différentes du recrutement.

Selon la manière dont elles ont vécu la crise sanitaire, les entreprises adoptent des approches assez opposées en matière de prévisions de recrutement :

- **Une approche de prudence conjoncturelle**, notamment pour les entreprises ayant subi une baisse d'activité pendant cette période ou qui l'anticipent à court terme. Ces entreprises préfèrent ne pas recruter face au manque de visibilité sur l'avenir.
- **Une approche plus neutre**, où certaines entreprises perçoivent des opportunités de recrutement du fait du contexte, mais hésitent tout de même à recruter du fait du manque de visibilité sur l'avenir.

EXEMPLE D'UNE ENTREPRISE HÉSITANT À RECRUTER AU REGARD DU CONTEXTE

Entreprise de Bâtiment, travaux de plâtrerie, 0 salarié

Le dirigeant évoque un effet de découragement par rapport à ses tentatives de recrutement infructueuses. Il affirme toutefois que s'il pouvait trouver un candidat intéressé, il ne serait pas contre le fait de le recruter. Il perçoit les opportunités de recruter de bons candidats du fait de la crise sanitaire :

« Peut-être que si des entreprises ferment il y aura des candidats qui connaissent déjà le métier qui chercheront du travail et je pourrai en prendre un, qui sait ! »

En revanche, le manque de visibilité sur les effets liés à la crise sanitaire le rend réticent à recruter :

« Après là, c'est particulier, on est un peu dans une période de doute mais bon sinon sur le principe, j'aimerais bien recruter oui. »

PRÉCONISATIONS ET BONNES PRATIQUES

- 1- Faire évoluer les représentations sur le recrutement dans les TPE et PME
- 2- Améliorer les pratiques et les outils du recrutement dans les entreprises
- 3- Optimiser les services d'appui aux entreprises sur le recrutement

-1- FAIRE ÉVOLUER LES REPRÉSENTATIONS SUR LE RECRUTEMENT DANS LES TPE ET PME

- **Positionner le recrutement comme un levier d'investissement, de développement et de performance économique des entreprises**, dans l'optique de déconstruire les représentations négatives du recrutement lorsqu'il est assimilé à une contrainte, un risque, voire une menace, notamment dans les plus petites entreprises.
- **Développer une culture et une pratique de l'anticipation pour sortir le recrutement du cercle vicieux de la recherche dans l'urgence d'une réponse « adéquationniste » à un besoin immédiat.** L'anticipation doit permettre de dépasser les difficultés structurelles à recruter : en identifiant « à froid » les besoins les plus fréquents de recrutement ; en étudiant l'origine des difficultés de recrutement ; en préparant des parcours de formation en amont du recrutement ou lorsque le salarié est embauché (parfois combinées à des mobilités internes) ; en abordant la recherche de candidats comme une dynamique permanente à entretenir (vivier) ; en étant opportuniste pour recruter des profils prometteurs qui sortent du lot.
- **Amener les entreprises à développer leur stratégie RH propre, qui optimise les combinaisons possibles entre les différentes formes de recrutement (CDI, CDD long ou court, contrats en alternance) et les solutions alternatives ou complémentaires au recrutement** que sont le recours à l'intérim, à la sous-traitance, au travail détaché, au partenariat avec des SIAE ou des GEIQ, aux mobilités internes.
- **Mieux équiper les ressources internes de l'entreprise pour recruter**, en précisant les activités liées à la conduite des recrutements et en permettant aux personnes concernées de bénéficier d'appui et d'outils, de se former, et d'échanger sur leurs pratiques.
- **Inciter et aider les entreprises à mobiliser les outils et ressources d'appui externes** qui peuvent les aider dans le recrutement, en leur permettant notamment de mieux les repérer.

-2- AMÉLIORER LES PRATIQUES ET LES OUTILS DU RECRUTEMENT DANS LES ENTREPRISES

- **Mieux formaliser les besoins de l'entreprise**, en accordant une importance et des moyens spécifiques à leur repérage, et si possible à la formalisation d'une fiche de poste, qui peuvent bénéficier de l'appui de ressources externes. Cette étape doit conduire à définir les qualifications, compétences ou qualités requises au regard des activités à réaliser sur le poste de travail, et à pondérer le cas échéant l'importance des compétences attendues selon la possibilité de les acquérir post-recrutement, en dépassant une expression du besoin qui pourrait être trop succincte.
- **Rendre l'emploi et l'employeur plus attractifs**, en accordant une importance particulière aux conditions d'emploi proposées (CDI, rémunération, temps de travail...), à la présentation et la valorisation du travail à réaliser, de l'entreprise et de ses atouts pour un candidat qui hésiterait entre plusieurs opportunités de recrutement. La qualité formelle de l'offre d'emploi compte d'autant plus en cas de difficulté à recruter. Le développement de la « marque employeur » de l'entreprise peut produire des résultats tangibles pour générer des candidatures spontanées, alimenter un vivier de candidats, susciter de la cooptation, fidéliser des collaborateurs.
- **Mieux cibler les recherches de candidats**, en ajustant le niveau d'exigence aux critères de recrutement prioritaires, et en adaptant le profil recherché au degré de tension du marché du travail local. L'enjeu est souvent d'élargir le périmètre des recherches pour toucher des candidats moins expérimentés ou qualifiés, mais motivés et disposant d'aptitudes à apprendre et de potentiel d'évolution. Il s'agit alors de dépasser les canaux de recrutement habituels et de diversifier les canaux de sourcing, en misant notamment sur l'appui des intermédiaires, ou le potentiel offert par les outils numériques, y compris pour la cooptation.
- **Mieux évaluer les compétences et le potentiel des candidats**, en précisant les critères utilisés pour évaluer les compétences attendues des candidats, en recourant plus souvent à des tests d'évaluation des compétences techniques en amont du recrutement, en clarifiant les attentes relevant de la motivation et du savoir-être, qui ne sont pas toujours corrélées aux activités à réaliser, et en développant des pratiques d'évaluation du potentiel pour contourner le manque de candidats expérimentés.
- **Mieux exploiter la période d'essai dans sa double dimension d'évaluation et d'intégration-fidélisation**. Dans les entreprises et particulièrement les TPE, les pratiques dominantes reposent sur le fait que la période d'essai permet de finir d'évaluer le candidat en situation de travail. Cette approche sous-estime et limite l'intérêt de la période d'essai pour finaliser le processus d'appariement et de négociation réciproque entre recruteur et candidat, pour bien intégrer le collaborateur dans l'entreprise, pour le former à son nouvel emploi, pour commencer à le fidéliser... Des outils et des services d'accompagnement existent pourtant, comme des livrets d'accueil.

-3- OPTIMISER LES SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES SUR LE RECRUTEMENT

- **Développer un portail d'aide au recrutement, pour rendre plus lisibles et accessibles les outils et services existants.** Ce portail améliorerait la visibilité des très nombreux acteurs, services et outils existants pour aider les entreprises à recruter. Il faciliterait leur mobilisation par les entreprises, et le cas échéant pourrait occasionner des mises en synergies - notamment au niveau territorial.
- **Continuer à promouvoir les facteurs d'attractivité des métiers du BTP,** en apportant des réponses aux éléments qui pèsent défavorablement sur leur image et contribuent à alimenter les tensions dans le recrutement.
- **Renforcer les pratiques de repérage et de valorisation des « bonnes pratiques » de recrutement les plus inspirantes au niveau des entreprises du BTP ou des intermédiaires qui les appuient.**



contact@metiers-btp.fr
www.metiers-btp.fr
