

RECRUTEMENT

Les cadres mènent la danse

Pour convaincre des professionnels courtisés de toute part, les employeurs n'hésitent pas à dérouler le tapis rouge aux candidats.

Une tendance à personnaliser les embauches se profile.

« Euphorique ! » C'est ainsi que Jérôme Pavillard, DRH de Razel-Bec, qualifie le climat sur le marché de l'emploi des cadres du BTP. Depuis l'année dernière, la machine du recrutement tourne à plein régime chez les constructeurs et les bureaux d'études, sans s'essouffler. Un dynamisme qui ne se limite pas à l'Ile-de-France. « On observe un réveil du marché en province, en particulier sur les grandes agglomérations, signale le DRH. Il faut sans doute y voir pour partie un effet indirect des chantiers du Grand Paris, qui ont drainé des ressources et de la mobilité interne. » Depuis le 1er octobre 2017, Razel-Bec (2 500 salariés) a accueilli plus de 350 personnes, dont 150 dans l'encadrement. Colas (32 000 collaborateurs) vit également une année record, avec un projet de 3 200 embauches au total d'ici à la fin décembre, dont 6 0 0 cadres, 1 000 employés, techniciens et agents de maîtrise (Etam) et 1 600 compagnons. « Nos besoins concernent l'ensemble de nos filiales autour des métiers en exploitation. Des compétences nouvelles font leur apparition, comme le BIM, les appels d'offres en grands projets ou l'expertise en partenariat public-privé, développe Benjamin Devos, responsable recrutement et relations écoles. Sur le registre de l'innovation, nous recherchons actuellement pour Wattway [route solaire, NDLR] des business developers. »

Les employeurs structurent leurs

équipes et renforcent les relais managériaux intermédiaires.

Priorité aux professionnels confirmés. Si les jeunes diplômés ont la cote, les recruteurs scrutent avant tout les profils avec cinq ans d'expérience. « A la faveur d'une croissance rapide, nous avons intégré des juniors en nombre ces derniers temps : il s'agit à présent de renforcer l'encadrement intermédiaire pour faire grandir les équipes », illustre Guillaume Beghin, DRH de Legendre (2 000 salariés). En 2018, 300 nouvelles recrues auront rejoint le groupe, dont 185 Etam et cadres. Parmi eux figureront donc deux tiers de professionnels confirmés et un tiers de jeunes diplômés. « Amenés désormais à nous positionner sur des opérations de plus grande envergure, que nous traitons en entreprise générale, nous devons monter en compétences en embauchant des profils expérimentés sur cette typologie de chantiers. » Mais comme le rappelle Nathalie Turon-Lagau, DRH de l'entreprise francilienne de gros œuvre Hervé SA (200 salariés), « les ingénieurs avec cinq ans d'expérience sont les plus difficiles à approcher. Nous recherchons 12 conducteurs de travaux confirmés avant la fin de l'année : sans doute une mission impossible, sans compter que nous risquons d'essuyer des démissions entre-temps ! » Une tendance que confirme Anaïs Mathy, practice manager chargée du pôle immobilier et construction chez Michael Page : «

Les recrutements peuvent, dans certains cas, prendre plus de six mois. » Les profils stars ? L'encadrement de travaux et les études de prix demeurent les plus prisés par les entreprises de construction. « Côté ingénierie, les compétences dédiées aux corps d'état techniques sont très recherchées en raison d'une pénurie d'ingénieurs chefs de projet en électricité et en fluides spécifiquement (chauffage, ventilation climatisation [CVC] et plomberie) », complète Anaïs Mathy.

« Faute de voir tous nos besoins satisfaits en ingénieurs expérimentés, nous nous orientons également vers les jeunes, expose Stéphanie Bailly, DRH de Ginger CEBTP (850 salariés), qui mise sur l'embauche de 120 collaborateurs en 2018. Chez Colas, les juniors font partie des ressources phares. « A titre d'exemple, avec le Grand Paris, nous attendons un fort pic d'activité en 2020-2021 en aménagement urbain, évoque

Benjamin Devos. Nous anticipons déjà ces besoins en accueillant des alternants et des stagiaires que nous formons et que nous embaucherons en CDI dans nos parcours d'intégration. » Tous profils de candidats confondus, l'exercice du recrutement se révèle en tout cas un art de plus en plus délicat. « Après un effet d'engouement l'année dernière, les professionnels se sont, d'une certaine manière, accoutumés aux sollicitations », souligne Anaïs Mathy. Ils

prennent le temps de la réflexion avant de se précipiter pour passer un entretien d'embauche.

Candidats en position de force. De plus, le rapport de force s'est inversé. « Ce n'est plus à l'employeur de choisir entre plusieurs candidats, mais à eux d'opter entre plusieurs recruteurs, et ils sont très sélectifs ! », commente Jérôme Pavillard. « Autrement dit, c'est le candidat qui fait le marché, abonde Marc-Antoine Delobel, manager au sein du cabinet Fed Construction. Les employeurs en prennent conscience : c'est à eux de séduire le candidat. » Ce renversement concerne aussi les managers intermédiaires : « Eux aussi doivent se distinguer de leurs homologues des entreprises concurrentes, une situation qu'ils n'ont, pour la plupart, jamais connue », relève Jérôme Pavillard.

Par ailleurs, les jeunes font parfois montre d'une certaine indolence. « Il arrive par exemple qu'ils ne se présentent pas à la date prévue pour leur prise de poste alors même qu'ils ont signé leur contrat de travail. En

outre, le nombre de ruptures de la période d'essai à l'initiative du collaborateur est en hausse », continue le DRH de Razel-Bec. En revanche, Marc-Antoine Delobel ne note pas de hausse significative des salaires à l'embauche, qui affichaient pourtant l'an passé une tendance à l'inflation. Il n'empêche. « Le chiffrage se joue au cas par cas : les employeurs rétifs à céder à la surenchère doivent parfois s'y résoudre pour honorer un marché important. » Jérôme Pavillard en sait quelque chose : « Il y a un an encore, nous nous refusions fermement aux demandes fantaisistes : aujourd'hui, il nous faut convaincre ! » Mais une proposition attractive ne suffit pas toujours. « Il faut mettre l'accent sur d'autres paramètres, comme l'ambiance de travail en interne, et se montrer insistant, prouver son intérêt pour le candidat en lui offrant un projet de carrière sur le long terme », appuie Marc-Antoine Delobel. Demathieu Bard (2 500 salariés, et près de 500 embauches d'Etam et de cadres estimées pour 2018) valorise par exemple l'autonomie dans la gestion des projets : « Nos patrons de chantier sont des en-

trepreneurs dans leur sphère d'activité », ajoute Jacques Perrin, son directeur délégué des RH.

Ces tensions sur le marché de l'emploi conduisent certains employeurs à professionnaliser l'activité de recrutement. « Il nous faut accompagner davantage les opérationnels concernant les entretiens d'embauche et la manière de communiquer sur l'image de l'entreprise », explique Stéphanie Bailly. Il s'agit aussi de travailler sur la rédaction des offres d'emploi et leur visibilité en ligne, et d'être plus proactifs sur les réseaux sociaux et dans les relations avec les écoles. « Si cette tendance aux profils pénuriques s'accroît, la profession ouvrira certains postes à des profils moins techniques, et davantage "managers" qu'"ingénieurs", imagine Jacques Perrin. Par exemple des profils formés en école de management ou des ingénieurs issus d'autres secteurs. » De nouveaux défis en perspective pour les ressources humaines. ■

par Caroline Gitton

Les Etam et les ouvriers qualifiés manquent à l'appel

« Des tensions apparaissent sur le marché de l'emploi concernant les compagnons les plus qualifiés et s'accroissent s'agissant des Etam », observe Jérôme Pavillard, DRH de Razel-Bec. Le groupe est ainsi conduit, pour les travaux du Grand Paris, à élargir son vivier de recrutement au-delà de l'Ile-de-France. « Les bons chefs de chantier ne sont pas sur le marché !, assène de son côté Michel Rodé, P-DG de l'entreprise lorraine Stradest (travaux publics, 40 salariés), qui peine à recruter sur ce poste. Localisés non loin de la frontière luxembourgeoise, nous sommes de surcroît confrontés à la concurrence du Luxembourg en matière de recrutement. » Pas question pour autant de débaucher du personnel chez ses concurrents : l'entreprise privilégie la promotion interne. « Chasser à moins de 30 km s'apparenterait à un casus belli !, renchérit Anouck Pauchard, responsable RH de la PME Couserans Construction (53 salariés), basée dans l'Ariège, qui rencontre les mêmes difficultés de recrutement.

Nous avons récemment accueilli un maçon et un chef d'équipe, mais ils nous sont pour ainsi dire tombés du ciel : l'un, venu de Belgique, l'autre, qui a rejoint notre département pour un rapprochement familial. » Chez Legendre, ce phénomène de tensions concernant la main-d'œuvre, déjà perceptible l'an passé, s'est accentué, et constitue désormais un frein au développement de l'activité.

« Nous nous interdisons de prendre certains marchés, car nous manquons de chefs de chantier et de compagnons pour les réaliser, livre Guillaume Beghin, DRH. Or, aujourd'hui, l'intérim ne répond plus suffisamment à nos besoins. » Le groupe noue ainsi des partenariats avec des sociétés de travail temporaire pour former, en interne, des salariés moins qualifiés. « Une démarche qui se construit sur la durée et ne saurait suffire. Nous nous rapprochons des CFA et des élèves de lycées professionnels pour valoriser l'image du BTP et le virage digital que prend le secteur. »

Les secrets des employeurs pour sortir du lot

« Des garanties sur la qualité de vie au travail et l'intérêt des projets »

« Nous vivons une année très dense, partagée entre des projets de différente envergure.

Nous devrions atteindre, en 2018, 150 embauches de jeunes diplômés et de professionnels confirmés. En Ile-de-France, le profil de chef de projet expérimenté est particulièrement recherché, notamment dans le domaine de la géotechnique et du bâtiment. Ce qui fait la différence auprès des candidats ? Au-delà du salaire, la qualité de vie au travail que nous valorisons, avec par exemple des locaux modernes ou l'expérimentation du télétravail.

Mais c'est aussi l'intérêt des projets qui leur sont confiés : notre capacité à entraîner, à nourrir intellectuellement nos collaborateurs ! Nous mettons également l'accent sur le soutien apporté aux salariés désireux de s'engager en faveur de la solidarité, en particulier par le biais du congé solidaire. En somme, le candidat doit sentir qu'il ne sera pas un "numéro" dans l'entreprise, mais un acteur à part entière. Par ailleurs, le rôle des managers a évolué et s'est enrichi de la dimension "RH". Ils sont partagés entre la direction d'une équipe, la fidélisation et la montée en compétences de leurs collaborateurs et sont également les ambas-

sadeurs d'Ingérop à l'extérieur de l'entreprise. Tout cela nous conduit à diversifier les profils recrutés et à nous intéresser à des candidats avec une appétence pour le management, à l'aise avec le changement, qui osent prendre des risques et sortir des sentiers battus ! »

Biljana Kostic, DRH adjoint chez Ingérop (1 400 salariés).

« Des propositions de postes sur mesure »

« Le recrutement demeure pour nous cette année un enjeu stratégique : plus de 3 000 personnes nous auront rejoints d'ici à la fin décembre, dont près de 1 300 cadres.

Nous faisons donc montre de réactivité : pour leur permettre de se projeter au sein du groupe, les candidats rencontrent rapidement un manager. Nous privilégions à ce titre une approche personnalisée, "sur mesure" : nous construisons l'offre de poste pour le candidat selon son profil, en l'adaptant si besoin en fonction de l'avancement des échanges. L'idée : avoir plusieurs opportunités à lui proposer, ainsi que des perspectives de mobilité. Un argument de recrutement qui répond aux attentes des professionnels, surtout des jeunes, mais aussi à celles de l'entreprise. Car nous-mêmes évaluons chez les candidats une capacité d'agilité, d'adaptation au changement. Le groupe conservera la même dynamique de recrutement pour 2019, en particulier dans les domaines de l'énergie, des services et des travaux publics. Nous relancerons en mars prochain notre campagne "Et pourquoi pas vous ?", destinée à renforcer la mixité, qui a donné lieu à une soixantaine d'embauches. Dans ce domaine, il faut toujours remettre l'ouvrage sur le métier : une politique recrutement doit être vivante et s'adapter à l'air du temps. »

Amélie Quidor, DRH chez Bouygues Construction (22 000 salariés).

« Des offres d'emploi gagnant-gagnant »

« Nous orientons nos actions de recrutement sous un angle "marketing RH", notamment au travers de la diffusion d'offres ciblées revisitées. Nos nouveaux modèles d'offres rééquilibrent la relation recruteur-candidat au travers d'un contenu gagnant-gagnant (carrière, formation, avantages en matière de rémunération...), susceptible en particulier de retenir l'attention des jeunes générations. Des propos rapportés de nos collaborateurs et des liens vers des portraits vidéo rendent en outre l'offre plus humaine, plus vivante et donnent aux candidats une idée de ce que représente une carrière chez nous. Pour attirer les professionnels avec trois à cinq ans d'expérience, nous les sensibilisons sur le sens du travail qu'ils pourront accomplir s'ils nous rejoignent, en participant aux défis que nous relevons pour le monde de demain : révolution énergétique, digitalisation de nos métiers, arrivée de nouveaux modes constructifs... Nos recrutements pour 2017 se chiffrent à 3 700 toutes catégories confondues, avec plus de la moitié de jeunes de moins de 30 ans et ceux pour 2018 suivent la même tendance. Cette année, j'ai formé plus de 100 professionnels des RH du groupe sur de nouvelles stratégies de recrutement pour les encourager à adopter une approche proactive. »

Claire Schnoering, directrice du développement RH chez Vinci Construction (31 450 salariés).

