Sommaire

Introduction 2

Partie I : Cadrage général concernant la pénurie de main-d'œuvre et le rôle de la fonction RH pour accompagner la mise en place du processus de recrutement et l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service du BTP 4

Chapitre 1 : Analyse des marchés de l'emploi dans le secteur du BTP 4

1- Présentation du secteur du BTP et de ses métiers 4

2- Un secteur peu attractif pour les jeunes 7

3- La difficulté de recrutement dans le BTP 10

1- Population vieillissante : le papy-boom, un phénomène qui impacte le marché de l'emploi 13

2- La génération Y : source de main d'œuvre mal exploitée 17

Chapitre 3 : Le rôle de la fonction RH dans le processus de recrutement dans le secteur du BTP 23

1- Les rôles de la fonction RH dans le secteur du BTP 23

2- L'organisation de la fonction RH dans le processus d'intégration et d'accompagnement 25

Chapitre 1. Méthodologie 28

1. Choix des échantillons 28

2. Méthodologie de collecte des données 29

Chapitre 2. Analyse des résultats 30

1. Le pouvoir d'attraction organisationnelle 30

2. Les stratégies utilisées par la fonction RH pour recruter et pour faire face à la concurrence 35

Chapitre 3. Recommandations et préconisations RH 47

1- La pénurie de main-d'œuvre dans le BTP et la gestion de la génération Y 47

2- Fidélisation des nouvelles recrues 48

Conclusion 51

Bibliographie 53

Webographie 53

Problématique : Face à la pénurie de main-d'œuvre, comment la fonction RH peut-elle accompagner la mise en place du processus de recrutement et l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service BTP ?

Introduction

De nos jours, le secteur du BTP est un secteur qui reprend du souffle et apporte de la valeur ajoutée à l'économie d'un pays, comme à celle de la France, par exemple. En effet, d'après les chiffres annoncés par le MEDEF, le BTP recrute en moyenne 65 000 employés par an rien que dans les métiers du bâtiment, et pourvoit plus de 25 000 postes dans les métiers des travaux publics.[1] Par ailleurs, c'est aussi un secteur qui enregistre un CA de plus de 193 milliards d'euros rien qu'en 2013 et qui emploie pas moins de 1,3 million de personnes dans toute la France.

En termes de formation, le MEDEF a également avancé que « *1 apprenti sur 5 en France travaille dans le BTP.* »[2] Ce cas est appuyé par les avis contenus dans le magazine *Collection Parcours* qui présente une analyse de metrofrance.fr selon laquelle « *les établissements professionnels (du CAP à la licence pro) se développent de plus en plus.* »[3]

Toutefois, il est à constater que les entreprises œuvrant dans le secteur du BTP peinent à trouver le bon profil correspondant aux métiers dans ce secteur. En ce sens, comme le constate un responsable du recrutement au sein de l'enseigne « Johnson Control », cette firme dispose de 3.000 employés, mais a du mal à recruter des techniciens compétents et expérimentés.[4]

De ce fait, les recruteurs font face à diverses difficultés : manque de compétence et d'expérience des jeunes issus de la génération Y et désintérêt de ces derniers pour les métiers du BTP. Ajoutés à cela, les départs en retraite sont également observés et affichent un taux très élevé, ce qui provoque une pénurie de main-d'œuvre dans le secteur. Ce constat est, en outre, un réel obstacle pour la fonction RH qui doit optimiser les gaps en main-d'œuvre dans

[1] MEDEF, « Beau travail, chaque jour, une histoire, un parcours, un métier », « Les métiers du bâtiment » P 6
[2] Même source
[3] Collection parcours, 2006, « Le BTP, un secteur qui recrute », Carrières Metrofrance.fr, p.11
[4] Metrofrance, 2006

les métiers du BTP, et rend difficiles les démarches de recrutement et l'intégration des nouveaux salariés dans une entreprise spécialisée dans ces métiers.

Devant ce manque de main-d'œuvre et devant l'image négative que les jeunes ont du secteur du BTP, notre travail trouve tout son sens en posant la question problématique suivante : **face à la pénurie de main-d'œuvre, comment la fonction RH peut-elle accompagner la mise en place du processus de recrutement et l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service BTP ?**

Le traitement de cette problématique se fera en 3 parties. Dans la première partie, nous proposerons un cadrage théorique concernant le recrutement dans le secteur du BTP. À cet effet, nous présenterons brièvement le secteur ainsi que les métiers qui le composent afin d'aboutir aux constats des spécialistes concernant la pénurie de main-d'œuvre. Nous soulèverons également les problèmes rencontrés à travers la présentation des caractéristiques de la population cible de la fonction RH : la génération Y. Cela aboutira à une analyse de la performance de cette fonction face à la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur et à l'organisation de cette dernière pour optimiser le recrutement dans le BTP.

Dans la deuxième partie du travail, nous vérifierons la partie théorique en usant de la méthodologie d'enquête par questionnaire semi-directif afin de connaître les avis des intéressés concernant la pénurie de main-d'œuvre et le système de recrutement dans le secteur du BTP. Cela nous amènera à analyser les stratégies utilisées par la fonction RH pour attirer les jeunes dans les métiers du BTP et à connaître les avis des recruteurs et des cibles du recrutement à ce sujet.

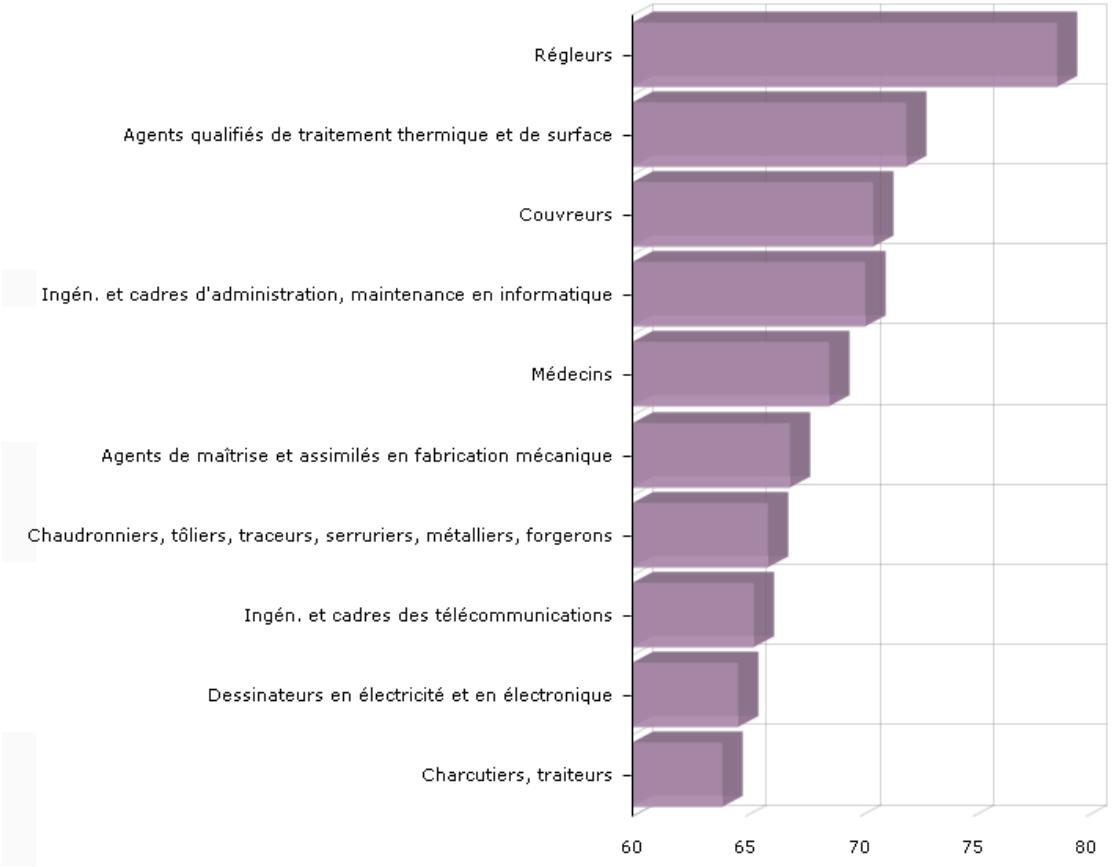
Dans la troisième partie de notre mémoire, nous pourrons émettre des recommandations et des préconisations qui permettront d'améliorer le processus de recrutement dans le secteur du BTP.

Partie I : Cadrage général concernant la pénurie de main-d'œuvre et le rôle de la fonction RH pour accompagner la mise en place du processus de recrutement et l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service du BTP

Chapitre 1 : Analyse des marchés de l'emploi dans le secteur du BTP

1- **Présentation du secteur du BTP et de ses métiers**
- **Répartition des métiers du BTP**

Figure 1: Les dix premiers secteurs de métier qui rencontrent des difficultés de recrutement (2015)



Source : Pôle Emploi 2015, consulté sur http://bmo.pole-emploi.org/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2015 le 11/11/2015

Les métiers dans le secteur du BTP figurent parmi ceux qui rencontrent les plus grandes difficultés en termes de recrutement, que ce soit pour les cadres ou pour les autres postes. Cette situation présente un paradoxe car en 2014, ce secteur a observé de bonnes

performances du point de vue de l'économie générale (chiffre d'affaires de 105 milliards d'euros en 2015) ainsi que de celui de la création d'emploi avec 1, 5 million de salariés. Et pour attirer ces salariés, des améliorations importantes au niveau des conditions de travail ont été effectuées (accroissement de 30 % des salaires, atténuation des risques d'accidents et nouvelles mesures). Cependant, en 2015, 40 % des entreprises qui évoluent dans ce secteur déclarent avoir des difficultés de recrutement[5].

Le secteur du BTP fait face aux départs massifs des retraités même si l'attrait pour l'exercice de ce métier reste marginal. En effet, il est handicapé du fait d'être vu comme un métier qui présente une forte pénibilité de travail (20 % des accidents de travail sont cautionnés par les métiers du BTP).

Par ailleurs, plus d'un tiers (40 %) des étudiants en BTP abandonnent la filière vers la cinquième année de leur formation, tout au plus[6]. De plus, plusieurs secteurs « plus attrayants » le concurrencent directement en matière de recrutement. Il s'agit de l'hôtellerie, de la restauration, de la métallurgie et des métiers de la finance.

De telles situations engendrent des effets inattendus sur les entreprises du BTP. Elles déclarent être obligées de changer les plannings de leurs chantiers à défaut de main-d'œuvre. De plus, des cas de reconversion professionnelle sont également observés sur les chantiers de construction : des salariés qui étaient auparavant dans d'autres secteurs et qui exerçaient des métiers différents ont saisi les opportunités et les avantages qui leur sont offerts dans ce secteur.

Pour enrayer ce problème, des mesures ont déjà été prises. Actuellement, des efforts portent essentiellement sur l'augmentation du nombre de jeunes qui suivent les formations dispensées dans les filières de la construction.

- **La perception du secteur du BTP et de ses métiers**

Nombreux sont les gens qui pensent que le secteur et le métier du BTP ne recrutent que des « gros bras » et n'incitent qu'à des « travaux manuels ». Toutefois, il faut savoir que ce secteur dispose de nombreuses opportunités et d'une très grande variété de métiers. En effet, il est possible d'y travailler sur le terrain, dans des ateliers ou dans un cadre extérieur.

Par ailleurs, l'économie française considère le bâtiment et les travaux publics comme étant un secteur porteur de développement, et cela depuis toujours. Un maçon a confirmé cette

assertion en disant que « *quand le bâtiment va, tout va.* » (Nadaud M, 1850) De plus, le secteur de la construction constitue un besoin journalier de la population française étant donné que cette dernière passe la majeure partie de son temps à l'intérieur d'un bâtiment[7].

Il est donc indéniable que le secteur du bâtiment est utile et important. Les données du MEDEF le confirment : il pourvoit plus de 92 000 postes par an, tous métiers confondus.

De plus, on constate qu'un cinquième des apprenants dans ce secteur travaille sur le territoire français. Quelques 300 000 entreprises opérationnelles y sont également présentes. Cet état des lieux explique le recrutement de 1,3 million d'employés et l'acquisition de quelques 193 milliards d'euros de C.A dans le secteur du BTP. (MEDEF, 2013)

- **L'importance du secteur du BTP**

Le BTP ou Bâtiment et Travaux Publics, comme son nom l'indique, est un secteur qui œuvre dans la construction de différents bâtiments d'habitation ou professionnels, d'usines, d'établissements scolaires et sanitaires. Dans ce cadre, la construction d'édifice constitue 68 % des métiers de ce secteur. Par ailleurs, le domaine du bâtiment a un champ d'application très large. En effet, en plus de la construction, il prend également en charge la rénovation, l'entretien, la maintenance intérieure ou extérieure ainsi que la démolition.

Pour ce qui est des travaux publics, ils constituent 30 % des activités du secteur du BTP. Il s'agit de la construction d'infrastructures à grand budget et à grande envergure comme les routes, les voies ferrées, les ponts ainsi que les infrastructures d'utilité publique comme les systèmes d'éclairage, les infrastructures de développement sociales et environnementales en incluant également les réseaux d'assainissement ou les infrastructures en eau potable.

- **Catégorie des métiers dans le secteur du BTP**

  - **Etape commerciale**

Durant l'étape commerciale, les tarifs relatifs au projet sont étudiés par l'ingénieur BTP. Ceci étant fait, les responsables d'affaires sont chargés de garantir le suivi de chaque projet en prenant le temps de contrôler chaque phase.

L'étape commerciale inclut également les actions du chargé de projet immobilier qui va rechercher les investisseurs ainsi que le terrain qui servira à la construction et les sociétés qui se chargeront de la réalisation.

Il est à noter que ces types de métiers sont encore florissants et attirent toujours les mains-d'œuvre.

- **Étape d'étude**

Durant l'étude, les ingénieurs ainsi que les professionnels de l'architecture font l'analyse de faisabilité et déterminent les moyens et les approches techniques à appliquer. Les dessinateurs, quant à eux, définissent le plan détaillé et le dessinent, par la suite, afin d'avoir des détails sur l'ouvrage à construire ou à rénover. Enfin, le métreur définit la quantité de matériels et de matériaux nécessaires au chantier et à l'ouvrage. Il détermine également la main d'œuvre utile.

- **Étape de réalisation**

Cette étape implique l'intervention des superviseurs comme les responsables d'équipe, les conducteurs de travaux ainsi que les chefs de chantier. Les gros œuvres impliquent la participation des maçons et des divers métiers de charpenterie. Les couvreurs, tout comme les étancheurs, s'assurent de l'optimisation de l'enveloppe externe.

Durant les étapes de finition, les électriciens, les plombiers, les techniciens en sécurité et les autres disciplines optimisent les installations techniques. Enfin, l'aménagement et les travaux de finition sont effectués par les plâtriers, les carreleurs, etc.

C'est surtout dans les travaux de gros œuvres que la pénurie est constatée. En effet, les jeunes et les femmes ne sont pas attirés par les métiers de main-d'œuvre qu'ils considèrent comme dévalorisants.[5]

2- Un secteur peu attractif pour les jeunes

- Quelques chiffres sur les besoins en main-d'œuvre pour chaque métier

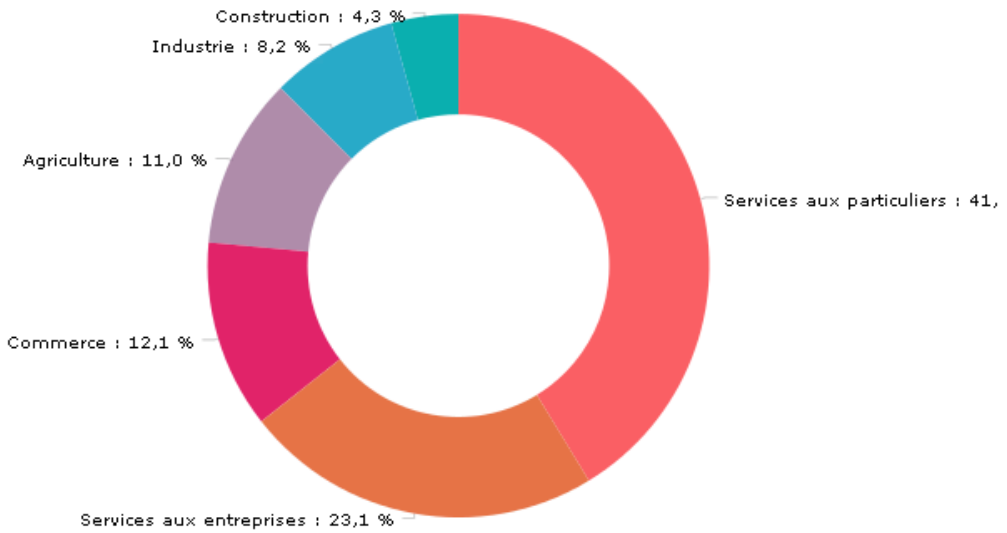
Les chiffres prévisionnels d'intention de recrutement sont en nette progression pour l'année 2015, par rapport à l'année précédente, selon l'enquête BMO[6] publiée par Pôle Emploi. Cette progression significative est de l'ordre de 2,3 %.

[5]MEDEF, « Beau travail, chaque jour, une histoire, un parcours, un métier », « Les métiers du bâtiment » P 7

[6]Besoin en main d'œuvre publié par Pôle emploi

Parmi les métiers qui ont le plus besoin de main-d'œuvre, on retrouve les secteurs des services aux particuliers et les services aux entreprises. Le secteur du BTP figure également parmi les secteurs qui expriment un besoin de main-d'œuvre à hauteur de 4 % des besoins.

Figure 2 : Les parts de projets de recrutement par secteur de métier (2015)



Source : Pôle Emploi 2015, consultée sur http://bmo.pole-emploi.org/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2015 le 11/11/2015

Dans cette perspective, les entreprises qui œuvrent dans le secteur du BTP, même celles à faible taux de besoin, éprouvent certaines difficultés. Des témoignages ont été recueillis, à l'instar de celui de Pascal Duquesne, responsable du recrutement chez Johnson Controls : « *Nous avons du mal à trouver des techniciens itinérants et avons besoin de personnes expérimentées, notamment pour traiter avec la grande distribution* »[7].

Cette situation est d'autant plus confirmée par les cabinets de recrutement tels que Hays : « *Nous sommes missionnés pour trouver des profils expérimentés et combler les départs en retraite massifs, les chargés d'études de prix et les chefs de chantier restent comme toujours des perles rares dans le secteur* », affirme Éric Stévenin, son responsable de division.[8]

- **La difficulté de couverture de la main-d'œuvre dans le BTP**

À la source, ce sont les candidats eux-mêmes qui sont réticents envers les projets du BTP. Les écoles ont, par conséquent, beaucoup de mal à trouver des candidats pouvant assurer

[7] Académie de Paris, Metrofrance.com du Lundi 22 mai 2006 « Le BTP, un secteur qui recrute »
[8] Académie de Paris, Metrofrance.com du Lundi 22 mai 2006 « Le BTP, un secteur qui recrute »

des formations spécifiques pour cette filière. Des stratégies ont été fournies autant par les entrepreneurs que par les écoles pour inverser la tendance. Ainsi, des opérations de séduction, des travaux d'accompagnement et d'autres stratégies ont pu faire leur preuve.

Les chiffres avancés par Pôle Emploi pour l'année 2015 sur les besoins en main-d'œuvre confirment cette tendance à la hausse des besoins[9]. Quelques 1.739.300[10] postes sont disponibles en France pour cette année, un chiffre qui étonne devant la hausse constante et parallèle du taux de chômage pour cette même année. Les intentions de recrutement sont également en augmentation (1,1 % de progression par rapport à 2014), dont la plupart sont envisagées en CDI ou en CDD de 6 mois, ou encore en emplois d'intérim de moyenne et de longue durée et même en emplois saisonniers (39,3 % de besoin en recrutement).

Pourtant, devant un tel foisonnement d'offres de recrutement et l'augmentation constante du taux de chômage en France (10,5 % en avril 2015), les entreprises peinent à trouver de la main-d'œuvre, comme le montre la figure 1.

3- La difficulté de recrutement dans le BTP

- Situation du recrutement dans le BTP

Recruter dans le BTP reste difficile car dans le passé, ce secteur a eu recours à des mains-d'œuvre étrangères pour étoffer ses équipes sur place, et cela dans une proportion supérieure par rapport à l'industrie, sauf dans le secteur automobile.

Ces derniers temps, on constate qu'un pays enregistre un taux de chômage élevé et en perpétuelle augmentation alors qu'il manque de main-d'œuvre qualifiée. Ce paradoxe constitue le principal facteur de blocage au développement de nombreuses entreprises du BTP.

En effet, leurs activités régressent faute de main-d'œuvre tandis qu'elles n'arrivent pas à recruter. En d'autres termes, elles ne sont pas en mesure de dénicher les bons profils. Pour cause, le marché du BTP domine en termes de recrutement. La progression de l'emploi intérimaire en période de crise permet d'ajuster pour un temps la main-d'œuvre. Cette mesure est pourtant à double tranchant.

---

[9]Article consulté sur http://bmo.pole-emploi.org/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2015, le 11/11/2015
[10]http://www.initiatives.tv/pole-emploi-plus-dembauches-et-plus-facilement

Certes, les recrutements sont nombreux, mais au bout d'un certain temps, les entrepreneurs songent déjà à réduire leurs effectifs. De plus, la technicité est de plus en plus exigée dans les métiers du BTP. À cet effet, la principale raison évoquée se réfère à la problématique énergétique.

Enfin, l'effort de formation reste insuffisant, bloquant ainsi l'élan de reconversion des candidats issus des autres secteurs. Aussi, le transfert des savoirs de la part des séniors n'est pas exploité de manière optimale.

Or, les profils les plus difficiles à trouver requièrent des compétences techniques de pointes et spécialisées. Ainsi, beaucoup d'entreprises ont recours à des cabinets de recrutement pour leur dénicher « la perle rare ». Cependant, les postes stratégiques sont souvent délaissés, oubliant ainsi de sélectionner les meilleurs.

En conséquence, une partie de la demande n'est pas satisfaite, ce qui constitue un frein au développement de ces entreprises qui les marginalisent, au final.

- **Le recruteur face à ces difficultés**

Le rôle d'un recruteur au sein d'un cabinet de recrutement est de répondre aux besoins de ses clients et de prendre en compte leur difficulté à recruter. Beaucoup d'entre eux constatent le manque de professionnels sur le marché. En effet, les entreprises n'arrivent pas à recruter les candidats potentiels répondant à leurs attentes. En outre, l'ajustement de l'emploi par l'intérim en période de croissance peut se tourner contre les entreprises pendant la crise.

Or, l'emploi est en pleine évolution, tout comme les besoins en compétence. Cependant, l'effort de formation et la gestion de la fin de carrière des seniors ne suffisent pas pour répondre à ce besoin. Ainsi, les recruteurs se transforment en « chasseurs de têtes ». Ces derniers interviennent en période de crise, lorsque les candidats sont rares. Et la plupart se basent sur leur CV-thèque pour dénicher les meilleurs. Or, il n'est pas facile de recruter, car tous les profils ont leur spécificité.

En ce sens, une analyse et une approche particulière doivent être conjuguées pour chaque poste et pour chaque mission. Ces recruteurs se doivent même de refuser une offre de mission compte tenu de sa grande difficulté.

Toutefois, il convient de préciser que la taille de l'entreprise n'influe pas en raison des difficultés rencontrées en matière de recrutement. Ainsi, la gestion des compétences acquises et la recherche des nouvelles têtes sont nécessaires pour répondre aux exigences du marché[11].

D'après les études réalisées par le cabinet Korn Ferry, la pénurie de compétences résulte de la réduction du marché, entrainant une concurrence entre les entreprises dont l'objectif est de fidéliser et d'attirer les meilleures recrues[12].

[11] Consulté sur **https://www.pmebtp.com/contenu/article.php?id=188&art=3&tt**

[12]2008, Korn Ferry cité dans 2008, Agnola S. et al, Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, p18

Chapitre 2 : États des lieux

1- Population vieillissante : le papy-boom, un phénomène qui impacte le marché de l'emploi

- Intérêts et enjeux de la fonction RH devant le phénomène de papy-boom

Le phénomène de « papy-boom » est apparu au XXe siècle après le départ massif de la population à la retraite. Il a eu un impact considérable sur le domaine économique et social.

Par ailleurs, ce phénomène a également conduit au déficit des individus de 20 à 59 ans qui sont en âge de travailler. La réduction des travailleurs a eu pour cause principale l'énorme écart entre les deux tranches d'âge qui sont la population vieille et la population jeune. De l'autre côté, le vieillissement de la population s'accroît en parallèle avec ce phénomène, ce qui explique l'augmentation de l'espérance de vie de la population française depuis 2012, estimée à plus de 82 ans[13].

Le vieillissement de la population ne cessera de s'accroître dans les décennies à venir, ce qui aura un impact inévitable sur l'environnement du travail et du recrutement.

Par conséquent, les entreprises devront mettre en place de nouvelles structures et de nouveaux systèmes de recrutement pour les personnes âgées. Cette approche peut, de toute évidence, engendrer un déséquilibre au niveau de la main-d'œuvre. Il faut ainsi noter le manque de personnel et le manque de compétence, surtout pour les entreprises à grands travaux comme le BTP. Cette situation peut même impacter sur le marché du travail en général, car à côté, il y a toujours la présence des jeunes générations et de certaines populations actives en manque d'expérience.

En conséquence, les grandes entreprises n'auront pas d'autre choix que d'affronter ces contraintes. C'est la raison pour laquelle elles ont adopté une nouvelle politique de recrutement qui vise, d'une part, à conserver les travailleurs âgés dans le but de maintenir les compétences au sein de la société et, d'autre part, à se focaliser sur le recrutement de jeunes

[13] http://www.radiancehumanis.com/conseils-prevoyance/dependance/vieillissement-population-mondiale-cas-de-la-france, consulté le 11/11/15.

employés et à accroître leur niveau de compétence. C'est dans ce cadre que la fonction des Ressources humaines (RH) entre en jeu.

- **La fonction RH dans le secteur du BTP**

  - **La définition des besoins**

Dans la fonction RH, l'intérêt est de s'activer dans le bon fonctionnement du système de recrutement par la réalisation de quelques étapes.

En premier lieu, elle doit se focaliser sur la définition du besoin de l'entreprise par l'analyse quantitative des recrues et l'évaluation des besoins en salariés. C'est à partir de ce système que l'entreprise pourra déterminer les objectifs et la performance de la fonction RH. En second lieu, elle doit prendre en compte la rémunération. Il s'agit d'un grand point à considérer avant tout projet de recrutement. En effet, la société devra revoir les salaires par rapport au SMIC[14].

  - **L'étape de la définition du contrat**

Par la suite, les Ressources humaines devront également définir le type de contrat pour chacune des recrues et voir dans quelle catégorie les nouveaux salariés embauchés doivent être intégrés.

Après avoir défini les besoins contractuels, la fonction RH doit mettre à disposition des travailleurs un communiqué pour les types de poste vacant. Dans ce sens, elle travaille de près avec les agences et les cabinets de recrutement pour faciliter les activités comme la rédaction de l'offre d'emploi, la définition du salaire, le type de fonction recherché et le type de contrat. Il faut aussi noter que les Ressources Humaines tentent de professionnaliser leur fonction car c'est le seul moyen d'obtenir le meilleur profil de travailleur.

  - **Le bon choix du salarié**

Le choix des salariés est également une chose à ne pas négliger pour que la fonction RH trouve les bons candidats pour le poste vacant. C'est la principale cause du triage et de la référence par des CV et des lettres de motivation. L'avant-dernière étape est la considération des engagements souscrits par les nouvelles recrues. Dans ce cas, les candidats choisis doivent

[14]SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance.

se plier à quelques obligations en réalisant les formalités qui les désignent comme étant de vrais salariés.

- **L'appui à l'intégration**

La dernière étape de la fonction RH, quant à elle, est d'aider les nouvelles recrues à intégrer l'entreprise. Pour cela, il faut faire en sorte que les nouveaux trouvent leur place au sein de la société afin qu'ils puissent se développer rapidement dans leur poste, mais également pour activer leur motivation dans le travail.

En somme, la réussite de ce système de recrutement est l'une des garanties non négligeables du développement de l'entreprise. Embaucher les bonnes personnes peut, en effet, conduire à la stabilité, voire à la croissance du chiffre d'affaires de la société.

- **Les étapes de recrutement**

Dans le BTP, le recrutement suit 4 étapes bien précises mais complémentaires :

- **Étape 1 : Analyser les besoins et définir les fonctions**

Il est nécessaire de définir le niveau de responsabilité ainsi que les fonctions qui seront assignées à la future recrue. De ce fait, il faut déterminer si le poste requiert un profil sénior ou junior, le nombre d'années d'expérience et le type d'expérience voulu, le niveau de diplôme exigé, la maîtrise de différentes langues nécessaires pour des chantiers de firme étrangère, les savoir-faire nécessaires pour le poste et les compétences indispensables.

Dans cette première étape, il sera également utile de déterminer le type de contrat destiné à la personne à recruter. Ce qui intègrera la base de rémunération, à partir d'une grille et les clauses qui doivent être de types CDI, CDD ou intérimaires.

- **Étape 2 : Rechercher le candidat approprié et utiliser le vecteur adéquat pour la démarche**

Cette étape commence par la retranscription de l'offre avant la publication. Dans ce cas, la publication doit être claire et concise avec un ton très compréhensible, sous forme d'annonce.

Il est également nécessaire de faire une brève description du secteur dans l'annonce, suivie d'une description très détaillée des tâches attendues, des enjeux du poste, des responsabilités de la recrue, des objectifs, etc. Cette annonce prendra également en compte le lieu de travail de la recrue, le type de contrat et si possible le niveau salarial à octroyer. Enfin, comme dans une publicité, le style d'écriture de l'annonce doit se faire sur un ton très attractif.

La démarche de diffusion s'en suivra. Celle-ci se fera au niveau des jobboards et sur les sites spécialisés ou sur les réseaux sociaux professionnels qui constituent de véritables plateformes de rencontre.

- **Étape 3 : Évaluer les candidats**

Cette étape débute par la sélection des candidats. Dans ce cadre, il est nécessaire d'établir des critères sur le candidat à rechercher afin de pouvoir classer les compétences et valoriser celles qui répondent le plus au profil recherché. Ensuite, la préparation de l'entretien dépendra des informations à connaître concernant le candidat. En cas de besoin, il est aussi nécessaire de faire des tests psychologiques et d'aptitude professionnelle.

- **Étape 4 : Suivre l'intégration du candidat**

Le candidat sélectionné fera ensuite l'objet d'une intégration durant laquelle il lui sera nécessaire de faire un plan, avec des objectifs précis et des formations métiers. Durant toute cette étape, il est nécessaire de le faire suivre techniquement par son supérieur hiérarchique, mais aussi de faire identifier son niveau social, relationnel et administratif par un responsable RH.

- **Les solutions proposées pour résoudre la pénurie**

Pour résoudre les contraintes liées à la pénurie de compétence, trois principaux éléments sont détaillés dans les phrases qui suivent et peuvent servir de suggestions à proposer aux entreprises :

- Élaborer une stratégie pour gérer les ressources humaines. Celle-ci visera à développer les talents existants ou internes et à encourager par la formation, les différentes rémunérations, le suivi des carrières et les programmes de succession

- Offrir des perceptions professionnelles aux talents comme l'appréciation de leur carrière et des projets entrepris, ainsi que des perspectives en termes de mobilité et d'intérêt par rapport à la pluralité des missions et des métiers, tout en créant des conditions de réassurance et de confiance

- Instaurer une bonne communication externe pour soigner l'image de l'entreprise tout en exerçant une notoriété dans son activité et dans la présentation de ses bons résultats

De plus, les organisations doivent viser l'intégration des compétences au sein de leur dynamique, tout en évoluant vers une action collective désignée par les termes « management des compétences ». Dans ce cas, les responsables auront à s'engager dans :

- La reconnaissance en vue d'une sélection des compétences qui pourraient créer des avantages pour l'entreprise
- La captation, la retenue et la recherche des compétences
- La combinaison des compétences en les plaçant au poste qui leur convient

La possession des meilleures compétences donne l'opportunité de créer des atouts comparatifs qui dépendront également des conditions créées en vue d'améliorer la performance de l'individu[15].

2- La génération Y : source de main d'œuvre mal exploitée

a- Le marché de l'emploi et la génération Y

[15]Mirallès P., Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes, consulté sur http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents%C2%A0-une-nouvelle-forme-de-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes%C2%A0.html

Par définition, le marché de l'emploi désigne un lieu de jonction et de confrontation entre l'offre et la demande en termes d'emploi dans un pays. De ce fait, il existe plusieurs types de marchés qui sont différenciés selon le besoin et la demande en qualification.

Par ailleurs, les économistes affirment que la recherche d'un équilibre entre la demande des employeurs et l'offre des travailleurs est fonction de la liberté du marché du travail.

Le marché de l'emploi est aussi influencé par la dynamique de la génération active. Dans ce sens, une génération est définie comme un groupe d'individus qui ont la même base d'âge. Le concept peut aussi se définir comme un groupe de parenté latérale proche pouvant être ascendant ou descendant.

- **Les différentes générations à travers le temps**

Une génération est identifiée par les lettres X, Y et Z. La génération Y définit un groupe d'individus qui sont nés entre 1979 et 1994[16], ce qui fait qu'ils sont actuellement âgés de 22 à 37 ans. Dans un classement chronologique allant des générations les plus récentes aux plus anciennes, la génération Y se trouve en seconde place :

- 1994 : La génération Z ou la dernière génération est vue comme étant la génération du silence. Elle est marquée par les débuts de la relation entre l'être humain et l'ère de la machine

- 1979 : La génération Y désigne ceux qui veulent tout tout de suite

- 1965 : La génération X définit les sacrifiés et les diplômés, mais surtout aussi les sociologues

- 1946 : Les Baby-boomers sont les expérimentés et les propriétaires d'aujourd'hui (dans un contexte d'entreprise)

- 1925 : La génération des traditionalistes

- **La génération Y selon les psychologues**

[16] Consulté sur http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Y-generation--239012.htm le 23/11/2015

Figure : Caractères de la génération Y définis par Mathieu Guénette, 2008

Source : http://recitpresco.qc.ca/sites/default/files/documents/spb-oct08.pdf consulté le 20/02/2016

- **L'avis des spécialistes**

Selon les spécialistes, les jeunes travailleurs dans la catégorie de la génération Y sont individualistes. Par ailleurs, cette génération est aussi marquée par l'excédent de consommation et l'hypersexualisation. Du point de vue psychologique, les jeunes dans cette catégorie s'affirment comme étant très matérialistes et ne se soucient pas trop des règles. En somme, ils sont très rebelles.

Cependant, ils se perçoivent comme des personnes très branchées sur la cause mondiale et sont très à l'aise avec la nouvelle technologie. Ce sont également des jeunes travailleurs qui s'intègrent rapidement et qui aiment essayer de nouvelles choses. Toutefois, il leur est difficile de trouver et de suivre des modèles de vie précis.

- **Le point de vue des psychologues**

Pour les psychologues, ces individus veulent des défis et non pas de l'emploi. Et à travers leur éducation et leurs formations, ils visent un développement perpétuel. La génération Y possède aussi un sens très critique des institutions et de leurs prédécesseurs, mais recherche toujours de l'équilibre entre la famille et le travail.

La génération Y est, en résumé, une génération qui n'est pas fidèle dans le domaine de l'emploi et qui ne veut pas travailler pour un « boss ». Elle est à la recherche d'un environnement qui lui procure de la chaleur dans un esprit collégial. Toutefois, elle perçoit le travail comme un accès au bonheur et un moyen favorable pour monter les échelons sociaux.

- **La génération Y dans l'environnement du métier**

De manière générale, la génération Y est définie comme l'avenir des entreprises. Elle succède à la génération X qui est considérée comme une génération rebelle par les spécialistes et les sociologues. Cependant, jusqu'à aujourd'hui, il est difficile d'établir une définition objective et précise des caractéristiques propres à cette génération. En effet, même les différents auteurs qui ont publié des livres autour du sujet ne s'accordent pas à se prononcer sur la question de la tranche d'âge réelle dans laquelle elle se situe.

Par ailleurs, afin de mieux comprendre cette génération Y, il est nécessaire d'étudier son comportement, ses habitudes et ses objectifs.[17] En effet, cette génération est née dans les années 1980 en ayant la liberté individuelle comme principale ambition. De ce fait, elle oblige les entreprises à adopter la même vision qu'elle depuis son arrivée dans le marché du travail il y a 5 ans de cela.

D'une certaine manière, l'attitude de cette génération au sein de l'entreprise est parfois perçue par les dirigeants comme étant de l'impertinence pure et simple. En appliquant le

[17] Chronique de la Fédération du Bâtiment, mercredi 11 juillet 2012, Tpbm n°929

concept de rapprochement et d'apprentissage auprès de leurs supérieurs hiérarchiques et de leurs collègues de travail, les individus appartenant à cette génération sont, la plupart du temps, assez mal compris dans leurs intentions. En outre, leur arrivée a bousculé bien des choses dans le domaine des règles de vie au travail. En effet, de nombreux changements ont été observés, notamment autour des horaires et des conditions de travail ainsi qu'au niveau d'autres aspects tout aussi relatifs à ce domaine. De ce fait, afin de faciliter leur intégration au sein d'une entreprise, les dirigeants doivent orienter leurs politiques managériales dans le sens de l'ouverture et du développement des compétences ainsi que de la communication.

b- La position de la génération Y par rapport au secteur du BTP

Selon une étude effectuée par BTP Plus en 2010, la plupart des jeunes âgés entre 16 et 21 ans (en 2010) sont intéressés par les métiers de ce secteur.[18] Ce constat se renforce par une motivation à intégrer les métiers du secteur du BTP que 89 % des 1 620 jeunes de la génération Y interviewés par BTP Plus voient comme valorisant. Par ailleurs, ces derniers trouvent aussi que les métiers dans ce secteur sont des métiers de vocation, fiables et sérieux.

Les jeunes pensent également trouver plus d'autonomie et de liberté dans le BTP, ce qui favorise leur motivation. Mais de l'autre côté, les métiers dans ce secteur sont aussi perçus comme étant très rudes car ils doivent affronter le froid ainsi que les aléas du climat. Il y a aussi les efforts physiques nécessitant un profil exigeant les meilleures conditions chez les jeunes.

Du point de vue de la rémunération, la majorité des jeunes (85 % des répondants) pensent que la moyenne salariale des professionnels dans le bâtiment ne gagne qu'aux alentours de 1300 euros par mois. En même temps, ils pensent qu'une majorité des opérationnels dans ce secteur ne perçoivent que 800 euros net par mois, en moyenne. Par conséquent, les jeunes voient d'un mauvais œil le métier dans son aspect financier. Selon eux, il est difficile de vivre convenablement avec cette base de rémunération et d'acquérir des biens personnels comme une maison, par exemple. Les résultats avancés par BTP Plus montrent même que 65 % des jeunes interrogés travaillant dans les métiers du BTP logent encore chez leurs parents.[19]

---

[18] Consultée sur http://www.fondationbtpplus.fr/images/stories/Etude.pdf le 14/03/2016

[19] Consultée sur http://www.lesmetiers.net/orientation/p2_290064/les-jeunes-salaries-du-btp-sont-motives-mais-precaires le 14/03/2016

Par conséquent, même si la plupart des jeunes voient dans les métiers du BTP une opportunité de début de travail dans le milieu professionnel, 40 % d'entre eux (interrogés par BTP Plus) ne se voient pas forger une carrière dans ce secteur et ne veulent pas y rester plus de 15 ans.

c- Dans le secteur du BTP, comment attirer les jeunes face à la situation actuelle ?

- L'approche des entreprises du BTP vis-à-vis de la génération Y

Comme le prédisent des spécialistes, la génération Y commence doucement mais sûrement à intégrer le marché du travail. En ce sens, les dirigeants d'entreprise dans le secteur du BTP ont bien conscience du potentiel que représentent ces jeunes. En effet, malgré quelques réticences vis-à-vis d'eux, au tout début, du fait de leur comportement et de leur vision assez différente du monde du travail, le secteur du bâtiment s'appuie aujourd'hui sur ces derniers afin d'assurer la survie du métier.

Plusieurs spécialistes s'accordent sur l'énorme potentiel que représente la génération Y pour le secteur du Bâtiment et des Travaux Publics. En effet, selon Jean-Luc Tuffier, président de la Chambre syndicale des entreprises d'équipement électrique (CSEEE) : « *Avec l'évolution de la pyramide des âges, la génération Y représentera bientôt la moitié des effectifs des entreprises* ».[20] De ce fait, l'importance de l'intégration de ces jeunes dans le secteur du BTP prend toute son ampleur dans le sens où ces derniers aspirent à pérenniser sa propre survie.

- L'implication des dirigeants dans la fidélisation

Les entreprises qui œuvrent dans le secteur du BTP ont adopté de nouvelles approches vis-à-vis de cette génération Y. Le devoir des dirigeants d'entreprise est de faire des efforts dans le domaine de l'intégration afin d'attirer ces jeunes à intégrer ce secteur. Malgré un point de vue assez peu commun sur le management, cette génération apporte un plus indéniable à l'entreprise. En ce sens, selon Laurent Bibard[21], professeur de management à l'ESSEC, « *La nouvelle génération entretient un rapport à l'autorité très différent de celui que nous avons connu jusqu'ici. Il ne faut pas y voir d'impertinence, mais ces jeunes s'estiment être dans une position d'égal à égal, quels que soient les âges et les expériences de leurs interlocuteurs.* » Suivant cette logique et du point de vue des entreprises, ces jeunes possèdent une énorme

[20] Interview tiré de l'article de Caroline G., publié le 26/10/2012 sur lemoniteur.fr
[21] Interview tiré de l'article de Caroline G., publié le 26/10/2012 sur lemoniteur.fr

capacité de réactivité et une force d'engagement certaine à la fois. Cependant, ils ont également besoin d'une certaine reconnaissance de leur travail.

À bien des égards, dans l'optique de fidéliser ces jeunes, des stratégies d'écoute et de dialogue sont mises en place. En effet, ces derniers ont besoin de stimulation et de motivation car c'est l'essence même de leur concept du management. En ce sens, les dialogues prennent toute leur importance dans le but de tisser un lien entre les deux parties.

Chapitre 3 : Le rôle de la fonction RH dans le processus de recrutement dans le secteur du BTP

1- Les rôles de la fonction RH dans le secteur du BTP

Dans le secteur du BTP, les actions de l'entreprise et celles de la fonction RH cadrent avec la stratégie GPEC ou la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. En ce sens, la fonction RH a le devoir d'« *anticiper les évolutions dans l'emploi et les compétences dans l'entreprise.* »[22] Dans ce cadre, elle aide les salariés à établir leurs projets personnels de montée en compétence.

De ce fait, la fonction RH planifie des actions qui permettent de recruter des salariés, mais également d'assurer leur intégration à travers des formations et une organisation optimale des ressources ou en octroyant des promotions internes.

Cette stratégie vise :

- **pour l'entreprise du BTP :**
    - L'adaptation des compétences des employés suivant l'évolution des métiers dans le secteur du BTP. En ce moment, les responsables RH et les chargés de recrutement comme ceux chez Bec Frères et chez le Groupe Fayat conseillent de « *renforcer les compétences dans les écoles d'ingénieurs en acquérant des licences pro pour devenir des apprenants en alternance dans une entreprise de BTP. C'est aussi un bon moyen de connaître le métier et suivre son évolution.* »[23]

[22] Consultée sur http://www.metiers-btp.fr/outils-pratiques/guide-de-la-gpec.html le 21/12/2015
[23] Propos de Caroline Grac du groupe Fayat, responsable du recrutement

- L'anticipation des éventuels changements, des menaces et des opportunités que les employés peuvent rencontrer : activités diversifiées, stratégie de synergie de mise en œuvre par l'entreprise, etc. Face à cela, la nécessité d'adapter et d'anticiper les profils des postes et les compétences des salariés devant la préoccupation concernant l'environnement est avérée. Le responsable du recrutement au sein du groupe Vinci le confirme « *les nouveaux métiers ne vont pas se créer face aux nouveaux besoins, ce sont ceux qui sont déjà pertinents et disponibles qui vont être renforcés pour avoir une adaptation des compétences face aux enjeux environnementaux.* »[24]

- L'organisation et l'optimisation de la gestion RH (âges, compétences, etc.)

- L'optimisation de la promotion interne

- La fidélisation des compétences internes. A titre d'exemple, en palliant au faible développement du secteur du BTP dû au manque de dotation des collectivités, les dirigeants de Colas ont appliqué une augmentation de 2.1% sur le salaire de leurs employés en 2014.[25]

- L'optimisation de l'évolution des pratiques de management visant la responsabilisation du personnel et pour assurer la délégation des opérations et des responsabilités. Cela se fait en étant toujours « *à l'écoute du personnel sur le terrain afin de mettre en confiance et d'apporter de l'assurance pour les salariés et les différents partenaires au niveau local et social. En ce sens, les activités quelles qu'elles soient doivent paraître toujours transparentes*. »[26]

- Le repérage, la mobilisation et le développement des compétences, que ce soit en équipe ou en individuel. Cela se fait en les appuyant à travers « *la proximité des personnels cadres et des managers afin d'optimiser le maintien de la confiance et pour motiver l'équipe.* »

[24] Propos de Patrick Plein, responsable du recrutement chez Vinci
[25] Propos de Philippe Tournier, Directeur chez Colas
[26] Philippe Tournier

- La connaissance approfondie des profils adaptés et à recruter.

- **Au niveau des salariés, les objectifs visent :**

  - Le renforcement des compétences des employés face au développement des divers métiers du secteur du BTP

  - La clarification des places de chaque individu dans l'entreprise

  - La reconnaissance des compétences qui ont été acquises

  - La prise de conscience des possibilités de développement et d'évolution au sein de l'entreprise et de leur mise en ouvre

  - La préparation aux diverses promotions comme le management dans les chantiers ou les changements organisationnels au sein des entreprises (reprise, etc.)

  - La mise en connaissance des attentes réciproques de l'employé et de l'employeur pour permettre l'intégration à la vision de l'entreprise.
  - La mise à disposition d'arguments pertinents et partagés durant les échanges avec l'employeur.

2- L'organisation de la fonction RH dans le processus d'intégration et d'accompagnement

- **Application de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

Dans la mise en œuvre de la GPEC et pour mieux attirer la main-d'œuvre dans le secteur du BTP, il est primordial que la fonction RH priorise ses activités en optimisant sa stratégie de recrutement et en prévoyant la fidélisation dès l'intégration des nouvelles recrues.

Cela s'apparente à l'action effectuée au niveau de 15 entreprises du BTP à Poitou-Charentes. L'objectif de la GPEC ou Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, en 2013, était de « *permettre aux entreprises d'opérer une gestion*

individualisée des ressources humaines. Basée sur la clarification et la construction d'un véritable projet d'entreprise, la mise en place de la démarche a pour objectif l'expression et l'identification des compétences individuelles et collectives, en vue d'aboutir à un plan d'actions pour la reconnaissance et la valorisation de celles-ci. »[27]

- **Les rôles de la fonction RH pour atteindre l'objectif de la gestion individualisée**

Dans un premier temps, il est très important que la fonction RH suive les évolutions du métier du BTP ainsi que le développement de ce secteur. Elle doit connaître tous les chiffres concernant le secteur ainsi que les statistiques y afférentes, les fiches de poste de chaque métier et leur évolution.

Il est également nécessaire que cette fonction s'assure de la réalisation des divers diagnostics qui permettront de transmettre les compétences entre les générations qui se succèdent. C'est notamment le cas de notre étude qui montre que les générations précédant la génération Y sont en phase de clôture de leur période de vie active. Cette démarche peut ainsi se concrétiser avec la mise en place de contrats de génération.

- **L'élaboration et la mise en place de documents de référence**

Dans l'organisation de la fonction RH, il est aussi nécessaire d'assurer l'élaboration de documents de référence sur l'emploi au sein de l'entreprise, appuyés par des référentiels de compétences. Il faut également mettre en œuvre des démarches de diagnostic de toutes les fonctions clés au sein de la firme. Enfin, pour ce qui est de la démarche d'accompagnement après l'intégration, la fonction RH garantit l'appui des compétences en réalisant des évaluations régulières des employés, qu'il s'agisse des nouveaux ou des séniors.

Cette organisation peut être mise en œuvre comme suit :

- Mise en place de référentiels qui permettent de repérer les talents au sein de l'entreprise et en dehors de celle-ci, mais aussi pour établir un document qui précise les rôles et les tâches de chacun

[27] 2013, Hyrien P., Fédération Française du Bâtiment des Deux Sèvres « Contrat d'objectif territorial (COT) – Bâtiment – Travaux publics », « Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences », « axe 1 : identifier les besoins en RH – développer la pratique de la gestion des RH »

- Évaluation des compétences dès l'intégration d'un nouveau salarié ainsi que tout au long de son cursus et de son évolution au sein de l'entreprise

- Analyse de tous les résultats d'évaluation en identifiant la pertinence des actions à travers des indicateurs précis- qui ont permis l'évolution- en repérant les éventuels écarts entre les compétences prévisionnelles et celles effectives dans la mise en œuvre et durant l'intégration ainsi que l'évolution du salarié

- Feedback des résultats au niveau des salariés qui ont fait l'objet de l'évaluation

- Élaboration et mise en place de plans d'action qui permettront de déterminer les moyens à mettre en œuvre et à mobiliser pour assurer la montée en compétence des salariés.

Partie II : Analyse des pratiques de recrutement dans le domaine du BTP

Chapitre 1. Méthodologie

1. Choix des échantillons

Nous avons mené notre étude sur le terrain en sélectionnant des échantillons qui ont été choisis pour répondre à notre problématique de départ. De ce fait, ces personnes (un stagiaire, un salarié de chantier ponctuel, un salarié en CDI et un intérimaire) ont été enquêtées de manière objective et choisies du fait de leur implication directe dans le système de recrutement, d'un côté, et parce qu'elles sont des nouvelles recrues dans le secteur du BTP qui s'assurent des métiers de base dans ce domaine, d'un autre côté. Ainsi, les personnes qui ont été prises comme échantillons ont les caractéristiques suivantes :

- Du côté des RH : des responsables qui ont pour fonction la mise en œuvre des stratégies de recrutement et d'accompagnement des nouveaux dans leur intégration. Il s'agit également des personnes qui sont en contact direct avec le marché du recrutement et qui connaissent les difficultés à recruter dans le secteur du BTP.

- Du côté des opérateurs : nous avons pris des jeunes entre 25 et 30 ans appartenant à la génération Y. Ces derniers constituent également les nouvelles recrues dans le métier opérationnel du BTP et vivent les expériences d'intégration et d'accompagnement des RH.

De ce fait, dans l'optique de répondre efficacement à notre question problématique qui est la suivante : « face à la pénurie de main-d'œuvre, comment la fonction RH peut-elle accompagner la mise en place du processus de recrutement et l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service BTP ? », nous avançons les hypothèses ci-après :

QUESTION 1 : Devant le souci de départ à la retraite des séniors dans le métier du BTP, comment attirer la génération Y qui regroupe les potentiels de main-d'œuvre se devant de combler le gap et la pénurie dans le secteur du BTP ?

Dans ce sens, il faut considérer le fait qu'afin d'avoir les bonnes compétences et les bons profils, la fonction RH est la branche de l'entreprise du BTP qui s'assure de la

connaissance des besoins au sein de l'entreprise, mais également au niveau de la population comprise dans la génération Y, cible du recrutement. Cette connaissance aboutira à une stratégie de recrutement visant à répondre à ces besoins. En ce sens, les stratégies de recrutement doivent permettre aux jeunes recrues d'intégrer avec assurance les métiers du BTP.

Devant la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur du BTP, il est très important que la fonction RH soit en mesure de fidéliser les nouvelles recrues. De ce fait, la fidélisation de ces dernières ne peut se faire qu'avec une stratégie d'intégration et d'accompagnement bien établie, et qui leur permettra de monter rapidement en compétences tout en ayant les capacités d'évoluer dans l'environnement changeant des métiers de ce secteur.

Pour ce faire, nous avons réalisé notre enquête sur le terrain auprès de :

- 2 responsables RH dans deux entreprises de BTP différentes (Groupe Fayat et Vinci)
- 1 couvreur en CDD
- 1 Cordiste en CDD
- 1conducteur de travaux en CDI
- 1 Chef d'équipe en CDI
- 1 DRH (Entreprise Colas)
- 1 maître d'œuvre
- 1 responsable programme immobilier
- 1 Syndicaliste issu de la FFB (Fédération Française du Bâtiment)

2. Méthodologie de collecte des données

Afin d'avoir des données pertinentes et de qualité, les questionnaires qui nous ont servi pour l'analyse sur le terrain ont été élaborés de manière à permettre la discussion ouverte avec les interviewés. De ce fait, nous avons choisi des questionnaires semi-directifs destinés tout d'abord à 2 responsables RH (issus du group Fayat et de Vinci), puis à deux opérationnels en CDD (couvreur et cordiste), à deux salariés en CDI (conducteur de travaux et Maître d'œuvre), à deux managers (responsable programme immobilier et Chef d'équipe) ainsi qu'à un Directeur des Ressources Humaines issu de l'enseigne Colas.

3. Méthodologie d'analyse

L'analyse des réponses issues des interviews effectuées sera basée sur une analyse de discours en soulevant les points les plus pertinents issus des réponses des répondants. Il nous sera également nécessaire de combiner et de confronter les théories que nous avons avancées dans la partie 1 aux résultats issus de l'enquête sur le terrain.

Par ailleurs, ces analyses nous serviront à infirmer ou à confirmer nos hypothèses étant donné que les questionnaires ont été conçus de manière hypothético-déductive.

Chapitre 2. Analyse des résultats

1. Le pouvoir d'attraction organisationnelle

D'un point de vue général, on peut résumer les résultats de notre enquête par les paroles du représentant de la FFB qui avance que « *on pense toujours que les métiers du bâtiment ne recrutent que les gros bras. Ce qui est totalement faux, car aujourd'hui, on peut avoir des postes d'architectes qui se chargent des plans sur ordi, ou encore des commerciaux etc. On dit aussi que le secteur n'est pas pour les femmes. Je contredis formellement cela car même s'il n'y a pas encore de parité dans le secteur, il y a des femmes qui y travaillent. Je peux même vous dire qu'elles sont de plus en plus intéressées si on compte le nombre de celles qui sont en formation en ce moment, qui avoisine les 10 000. Et si elles ne peuvent pas faire de la menuiserie ou du travail du carrelage, je peux vous dire qu'elles sont excellentes en tant que chefs de chantier ou architectes et dans les autres aspects du métier qui demandent de la*

créativité, comme la peinture. Un autre point que je n'apprécie pas particulièrement, c'est que beaucoup de ces jeunes de la génération Y pensent que le BTP est pour les nuls et ceux qui n'ont pas fait d'études. Non, car on peut avoir des ingénieurs et des intellects ayant un bac+2 ou +5 dans ce secteur. Cela dit, il faut reconnaître que tout se passe sur le terrain et qu'on acquiert beaucoup plus de compétences et de savoir-faire quand on est sur le chantier. »

Aussi, malgré ce constat assez négatif, d'après les avis des opérationnels sur le terrain, le choix de travailler dans le secteur du BTP n'est pas anodin. En effet, la première réponse reçue a été liée à la filiation : « Je baigne dans le milieu depuis mon enfance et je m'y sens bien ». Ainsi, l'influence de la famille a déterminé le choix de cet interviewé. Cette personne exprime l'intérêt que ce secteur a pour lui comme suit : « le secteur me permet d'élargir mes contacts ». Mais selon une autre perception beaucoup plus personnelle, certains des employés du BTP sont animés par la simple envie de travailler dans ce secteur. Cette émotion l'emporte sur le travail, comme l'affirme un de nos interrogés : « Pour moi, le travail en équipe est très important car deux têtes valent mieux qu'une ».

Au niveau du recrutement, le secteur est plus privilégié que d'autres. En effet, des opérateurs sont recrutés directement depuis leur formation. C'est le cas de notre couvreur qui a affirmé que : « c'est l'entreprise elle-même qui est venue me chercher à mon école pour m'embaucher. Une fois intégré, mon CAP de poseur avec spécialisation de canalisation ne m'était pas d'une grande utilité, à contrario de mon BEP de travaux publics ».

Mais d'autres opérateurs ont dû postuler à travers une agence comme Pôle Emploi pour intégrer l'entreprise. Dans ce cas, un entretien a été nécessaire pour valoriser l'embauche.

Ces premiers avis des opérateurs nous permettent d'affirmer que le secteur se trouve dans une période de pénurie de main-d'œuvre et qu'il doit aller chercher les candidats lui-même.

En effet, selon les affirmations des responsables de recrutement que nous avons interviewés : « Les recrutements continuent à croître. Les besoins sont plus centrés sur des candidats ayant des capacités plus fortes tant en technique qu'en management. » Par ailleurs, on note une plus forte demande pour des mains-d'œuvre de chantier et sur terrain.

Un autre point de vue émanant du DRH interrogé va aussi en ce sens : « depuis 2009, il y a régression du secteur. De ce fait, malgré la récession, l'insuffisance et voire même l'inexistence des appuis venant des collectivités, nous avons appliqué une augmentation de 2,1 % au niveau du salaire en 2014. Cela a été fait pour augmenter le pouvoir d'attraction de la main-d'œuvre au niveau du recrutement. »

Par ailleurs, la parité est de plus en plus égalitaire dans le secteur du BTP. Nous avons même remarqué des femmes sur le terrain, ces dernières travaillaient comme des hommes sur le chantier. Malgré certaines exigences du métier, l'ouverture du secteur aux femmes permet de faire valoir l'expérience de chacun. Une femme maître d'œuvre au sein d'une société de bâtiment confie que : « C'est un métier à la fois difficile et amusant, car tout dépend des conditions climatiques, vu que le travail se fait à l'extérieur ».

Cependant, un important blocage persiste au niveau de ce secteur pour les femmes. En effet, l'une d'entre elle nous confie : « j'ai du mal à gérer les ouvriers car ils disent qu'une femme sur un chantier porte malheur ». Les préjugés l'emportent donc dans ce cas. Toutefois, en termes de recrutement des jeunes, malgré l'intérêt plus accru pour les profils féminins, il est à constater que ces derniers boudent toujours les métiers du BTP. Ils ont donc besoin de plus de motivation tant au niveau des salaires qu'au niveau du processus de formation et d'accompagnement pour être vraiment opérationnels dans ces métiers.

De son côté, le service RH répond à cette demande en accompagnant les nouvelles recrues afin d'avoir les meilleurs éléments et les meilleurs profils. Dans ce sens, la stratégie de communication et les politiques salariales doivent être adaptées afin d'attirer les jeunes compétences.

Les responsables RH disent, en effet, que « le BTP peine à séduire et n'attire pas trop de candidats ». Pour que cette image change, les responsables misent sur une communication et des opérations originales pour surprendre. A titre d'exemple, on note les invitations à destination des jeunes à des spectacles de danse ou à des concours de challenges annuels pour gagner des voyages. Ils organisent également beaucoup de manifestations sportives pour les jeunes afin de susciter leur curiosité.

Pour aller plus loin, ils adhèrent à la politique de "l'essai stage" qui peut être transformée en carrière plus rémunératrice, mobile et sécurisée. Pour ce qui est de la politique salariale, le service RH applique la notion de parcours, mais les nouvelles recrues sont aussi

positionnées en tant qu'intérims pour faire progresser les stagiaires et les faire intégrer en CDI. Il en est de même pour les CDD. De ce fait, les salaires progressent suivant le contrat.

Par ailleurs, le secteur du BTP évolue non seulement au niveau du marché, mais aussi au niveau du travail en lui-même. Les propos du Directeur des Ressources Humaines que nous avons interrogé le confirment : « Actuellement, le secteur du BTP connaît une légère reprise après une période de crise économique ». Chaque entreprise a donc ses propres systèmes pour administrer son équipe. En ce sens, le secteur du BTP a besoin de main-d'œuvre, mais selon les responsables RH, il est essentiel de bien définir les profils que ce soit en termes de compétences relationnelles, de comportements ou encore de capacité linguistique. Il est également nécessaire de renforcer les compétences techniques des nouveaux salariés en adoptant des systèmes d'accompagnement et de renforcement tout au long de leur intégration.

Cette évolution se remarque depuis 2012, comme en témoigne le responsable au sein de la FFB que nous avons rencontré : « Tout a été bouleversé depuis 2012, cela parce que depuis cette année, il n'est plus question de dépasser un seuil de consommation énergétique. Cela a impacté sur la construction et la rénovation, mais aussi sur les domaines de compétences. Beaucoup d'entreprises ont déjà fait le passage au vert, les PME et TPE sont aussi en train de suivre la tendance. »

Le BTP est également un secteur florissant qui devrait motiver, comme le précise un de nos interviewés : « Bien sûr, c'est même un secteur très florissant puisque tous les ans, on y recense en moyenne 80 000 nouveaux salariés tous métiers confondus. Et ce qui est bien dans tout ça, c'est que le secteur, quel que soit le métier, favorise l'intégration des femmes. »

En outre, la motivation de chacun dans son travail est plus perceptible. Au niveau des opérateurs principaux, par exemple, chacun a sa propre motivation : « Ma motivation dans le métier du BTP est le fait de pouvoir apprendre incessamment de nouvelles choses (technique ou réalisation dont la mise en œuvre s'avère très amusante) et la perspective de rencontre avec d'autres personnes à différents niveaux », évoque un opérateur. C'est cette perspective à long terme que les travailleurs considèrent comme étant le plus motivant dans ce secteur. Cependant, certains soutiennent l'idée que « le travail sur les chantiers est fatiguant en raison de plusieurs facteurs tels que le respect des délais de construction, les aléas météorologiques, etc. »

À cet égard, il est important que les services RH apportent du changement dans l'accompagnement. En effet, pour optimiser le processus d'intégration et l'implication des jeunes recrues, il est important pour les responsables RH d'appliquer des stratégies de relations sociales destinées à ces derniers pour apporter plus d'ambiance au travail. Ce point est essentiel pour mieux accompagner les recrues comprises dans la génération Y. Ces stratégies se basent sur une analyse des besoins et des attentes, comme l'a fait remarquer le DRH que nous avons interviewé : « Pour attirer les jeunes de la génération Y, j'ai personnellement mené un entretien avec certains jeunes de cette génération. J'ai soulevé dans leurs affirmations deux points majeurs : travailler en équipe est de loin leur point fort tandis que travailler dans un environnement contraignant chargé de discipline ne leur plaît pas. Au fait, ils veulent tous être traités comme des personnes capables de s'auto organiser et d'assumer leurs responsabilités. Et en contrepartie, ils me promettent un travail de qualité muni de plus de rigueur. » A ces stratégies s'ajoutent les actions utilisées par les personnels RH pour attirer les meilleures compétences et pour accompagner les nouveaux salariés dans une ambiance plus souple et plus motivante.

Cela doit aussi se faire avec un bon encadrement des managers. Les opérationnels de chantier que nous avons rencontrés, par exemple, avaient des soucis au niveau l'encadrement : ils ont été recrutés sur une base de contrat de 1 an pour le cordiste et de 3 ans pour le couvreur, c'est-à-dire une simple durée de chantier. À cet égard, il leur a été promis un encadrement initial qui ne leur a pas été octroyé. Pour justifier cette absence d'accompagnement, un manager conducteur de travaux a affirmé que « les opérations des intérimaires en CDD ne nécessitent pas de formations quelconques. Ils ont juste besoin de tenir la pelle. »

Toutefois, malgré ce constat, l'intégration remarquée par les opérationnels a soulevé un point majeur : « nous avons été accompagnés au tout début par un sénior opérationnel qui allait partir en retraite. » L'un d'entre eux ajoute : « son objectif était de nous passer le flambeau. Donc, on espérait comme lui que nous allions être confirmés en CDI, mais ce n'est toujours pas le cas. »

D'un autre côté, un manager affirme qu'« avec la politique RH et la gestion des compétences internes, nous nous devons de fidéliser ces opérationnels, car on ne va pas créer des métiers face au développement du secteur dans son aspect respectueux de

l'environnement. On doit les appuyer pour avoir du savoir-faire qui se développe en fonction des besoins. »

Enfin, toujours dans cette optique de motiver les jeunes de la génération Y, les gérants des entreprises développent des stratégies particulières afin d'exploiter au mieux leurs capacités. Le DRH interrogé le confirme : « J'oblige tous les cadres à chercher des stratégies dans le but de développer l'entreprise. J'insiste sévèrement sur le fait de recruter des jeunes, y compris ceux issus de la génération Y, même si cela demande une stratégie particulière adaptée à leurs caractéristiques. Toutefois, les recrutements sont toujours corrélés à une formation d'une durée déterminée, selon la spécification».

2. Les stratégies utilisées par la fonction RH pour recruter et pour faire face à la concurrence

- **Le processus d'intégration des jeunes de la génération Y**

L'intégration à une équipe nécessite des efforts à la fois de la part du nouveau et de l'équipe en place. Le nouvel opérateur doit s'affirmer, comme le confirme un des opérateurs que nous avons rencontrés : « Je me suis dit qu'il faut que je fasse mes preuves en tant que jeune diplômé ».

En contrepartie, l'équipe d'accueil doit faire preuve de bonne impression. Une nouvelle recrue que nous avons interrogée a ressenti cette dernière : « J'étais bien accueillie dans mon secteur, même si le métier nécessitait beaucoup plus d'autonomie que de travail en équipe ».

Par ailleurs, il est à constater qu'une société en formation se méfie souvent des nouveautés, ce qui peut nuire à l'ambiance de travail. De ce fait, il est important que le responsable RH agisse en faveur des motivations et cache les éventuels risques issus des changements. Un des responsables RH que nous avons rencontrés affirme : « je m'efforçais alors de faire bonne impression dans une attitude humble. Seulement, les différentes altercations avec les anciens ont failli me faire quitter le chantier ».

En outre, les responsables que nous avons rencontrés ont tous été unanimes sur le fait que les jeunes ne sont pas tous pareils et que ceux issus de la génération Y sont particuliers. De ce fait, ils rencontrent des difficultés dans leur recrutement et disent que « la génération Y

présente des difficultés dans l'intégration au sein d'une entreprise encore basée sur les caractères de l'ancienne génération. » C'est en raison de cette situation que beaucoup d'entreprises se penchent sur des encadrements depuis le recrutement. Un opérateur le confirme : « avant mon intégration, on m'avait dit que je serais encadré par un tuteur, en l'occurrence le chef d'équipe, pendant la première année, mais une fois sur le terrain, ce n'était pas le cas ».

Néanmoins, les méfiances et les doutes s'installent en permanence au sein de l'équipe malgré le fait qu'un directeur que nous avons interrogé affirme que « ces jeunes apprennent très vite, et c'est leur grand atout. De ce fait, j'impose à mes responsables des RH de trouver des solutions efficaces face aux spécificités de la génération Y, c'est-à-dire une stratégie conforme à leur technologie, à leur nouveau style de formation et à leur façon de voir les choses qui sont avantageuses pour l'entreprise ; suivie de rencontres professionnelles régulières ».

Cette intégration nécessite une formation rigoureuse au préalable durant laquelle chacun des opérateurs doit s'appliquer pour parfaire son propre parcours dans le secteur. En ce sens, un opérateur « est formé à la pelle » alors que d'autres affirment que le métier requiert un « CAP » ou un « BEP » comme niveau minimum. Ils ajoutent que « pour acquérir de l'expérience sur le terrain dans ce secteur, il faut beaucoup d'apprentissage afin de mettre un pied dans l'entreprise. »

- **L'accompagnement dans l'évolution**

Pour évoluer dans l'entreprise, les avis sont partagés : « Les postes à plus haute responsabilité sont accessibles à ceux qui ont suivi des formations à l'école d'ingénieurs », affirme un des opérateurs interrogés, alors qu'un autre raconte : « j'étais témoin de la montée en flèche de la carrière d'un de mes collègues. En fait, il était un simple ouvrier qualifié, puis il était devenu notre chef de chantier ».

La pénurie de mains-d'œuvre est le principal souci des gérants d'entreprises du BTP. C'est cette relation entre formation et intégration qui doit permettre une amélioration du secteur. Selon un témoignage recueilli, « Avant d'entrer dans ce domaine, j'ai suivi une formation initiale en BTP… Une formation qui a donc eu pour objectif de répondre à un besoin immédiat de recrutement dans l'équipe. »

Les opérateurs au sein d'une même équipe ne sont pas tous les mêmes. Un témoin affirme que : « la répartition des formations et des embauches n'est pas la même. Par exemple, j'ai vu un stagiaire dans le cadre de son parcours scolaire en train de discuter avec le chef de chantier qui lui montrait un plan et l'incitait à voir ce que les autres faisaient ».

Un autre a : « commencé dans la profession en tant qu'intérimaire, car j'avais l'espoir d'être embauché en CDI. Ce fut le cas, j'ai été embauché après une période d'intérim de plus de 5 ans. Cependant, il n'y avait pas eu de formation officielle. J'ai aussi remarqué que bon nombre de candidats sont perdus lors de la formation ».

Au sein de l'entreprise, la question de l'apprentissage est une assurance de la qualité du travail. Mais dans cette diversité de communautés, un opérateur trouve : « que le travail en équipe est l'un des premiers critères afin de donner sa part de brique dans des projets ambitieux ».

Les cadres le précisent en disant que : « travailler en équipe est de loin leur point fort tandis que travailler dans un environnement contraignant, chargé de discipline, ne leur plaît pas. Au fait, ils veulent tous être traités comme des personnes capables de s'auto-organiser et d'assumer leurs responsabilités ». Selon un autre opérateur, « je devais remplacer une personne qui allait partir à la retraite et c'est lui qui s'est chargé de ma formation ». Il s'agit là d'une stratégie commune aux entreprises. Selon une DRH : « le nombre de jeunes en formation sera le double de ces salariés âgés en cours de départ ; primo, pour remplacer les retraités et secundo, pour compenser les manques de main-d'œuvre actuels ».

Face à ce constat, notre interviewé issu de la Fédération Française du Bâtiment a affirmé que malgré la pénurie, « le passage dans le vert et l'engagement que doivent respecter toutes les grandes entreprises en BTP devraient leur permettre de recruter et de développer les compétences des salariés. »

Cela permettra également d'abolir la perception du BTP comme étant un secteur qui n'engage que de la main-d'œuvre opérationnelle. En effet, cet axe peut être favorable aux jeunes diplômés afin de développer et de renforcer leurs compétences, mais également d'affirmer leurs capacités en apportant de la créativité technique et informatique pour optimiser les travaux sur les chantiers.

Et comme le dit un des responsables du recrutement que nous avons interviewés : « il n'y a pas de souci pour se construire un avenir dans le BTP, il y a de nombreux débouchés et

surtout, pour les bi-diplômés, le choix est large pour aligner les spécialisations en nouvelles technologies, force des jeunes d'aujourd'hui, et le savoir-faire en métier du BTP. »

- **Des efforts constatés pour revaloriser les métiers du BTP**

Il est indéniable que des efforts ont été fournis dans le cadre de la valorisation de l'image des métiers du secteur du BTP. Une « *discussion avec le ministère de l'éducation pour qu'il fasse évoluer les diplômes de manière à tenir compte des changements liés au développement des "emplois verts* »[28] a, en effet, été menée depuis 2012, a affirmé le responsable du FFB lors de son interview.

- **La mise en valeur des professions**

Depuis cette dernière décennie, les fédérations professionnelles ont mis en place des dispositifs visant à mettre en valeur leur métier aux yeux des éventuels postulants. De ce fait, le secteur du BTP d'envergure nationale ou régionale, les fédérations ainsi les divers partenaires politiques et économiques s'y engagent en utilisant de grands prospectus dont le principal intérêt est de changer l'image de la profession et d'accroître son attrait afin de capter l'attention d'une certaine main d'œuvre rare.

En outre, ces programmes servent à orienter les jeunes et les femmes vers la filière du BTP dans leur parcours scolaire, ainsi que les personnes en âge d'activité qui peinent à trouver du travail. À titre d'exemple, sur les efforts effectués en 2005, la CAPEB située dans le Rhône, en collaboration avec l'ANPE, a élaboré deux journées de renseignement destinées à un public entièrement composé de femmes. Ces manifestations ont alors eu pour objectif de démontrer les chances que ces dernières ont de pratiquer des emplois ordinairement dominés par les hommes. Ainsi, une grande campagne de communication d'envergure nationale a été effectuée par la fédération du bâtiment pour attirer les femmes dans le secteur du BTP.

Pour attirer les jeunes, "les artisans messagers" ont mené une manifestation dirigée par la CAPEB et sponsorisée par le conseil régional de Rhône. Elle a consisté à dépêcher des personnes fraichement retraitées dans les établissements scolaires primaires dans le but de faire connaître aux enfants de 6 à 11 ans les diverses professions liées au bâtiment. Ces

échanges ont été marqués par des créations de maquettes d'habitations et d'immeubles. Étant fortement démuni en jeunes qualifiés, le secteur du BTP, soutenu par les structures de l'éducation nationale, a réalisé de nombreuses stratégies visant à favoriser la communication et l'information. Ces actions ont surtout été entreprises pour convaincre les jeunes de moins de 25 ans de s'inscrire dans les centres de formation d'apprentis dans le domaine du BTP. Ainsi, ces manifestations assez avancées dans l'évolution du choix d'un emploi servent à faire découvrir et à faire aimer les professions de ce secteur.

Au même titre que le secteur du bâtiment et des travaux publics, le cas du secteur de la restauration a également été mis en valeur par des "opérations réduction" organisées par les fédérations professionnelles. C'est à l'occasion de ces opérations qu'en 2005, la Chambre de l'Industrie Hôtelière et Touristique du Rhône a préparé la tournée intitulée "Des métiers, un avenir". Et pour permettre une plus grande sensibilisation, ces tournées ont été organisées dans la totalité des chefs lieux régionaux regroupant ainsi près de 20.000 jeunes intéressés par les échanges avec des professionnels à travers des "bus-métiers".

La mise en valeur des professions surpasse la préoccupation des responsables RH, mais aussi les limites de l'entreprise. Du point de vue du gouvernement, cette valorisation a affilié une grande partie de la loi de programmation de 2005 qui est en rapport avec le plan de cohésion sociale. Sur le support initial du plan dans le pilier emploi, le concept principal a été de diriger les jeunes compris entre 16 et 25 ans vers des professions en difficulté, notamment celles du secteur du BTP et de la restauration. Afin d'appuyer le plan, l'ANPE et les missions locales de l'emploi ont orchestré des "plateformes de vocation" dont le fonctionnement s'est perpétué depuis deux ans.

De leur côté, de par ces actions de mise en valeur des professions, les entreprises examinent les meilleures manières de répondre aux rentes aussi matérielles que budgétaires de leurs employés.

- **Système de gestion des RH**

Suivant les réponses des personnes interviewées, il a été perçu que le système managérial est plutôt implicite pour la plupart des entreprises de taille moyenne dans lesquelles les

opérationnels que nous avons interviewés ont été intégrés. Cela implique que la plupart du temps, la procédure d'intégration et celle de recrutement ne sont pas toujours formelles ni objectives.

La relation interpersonnelle est toujours perceptible avec des encadreurs expérimentés comme les séniors qui vont partir à la retraite, et l'action de la fonction RH en tant qu'accompagnateur n'est pas toujours évidente. Il s'agit de la raison pour laquelle les nouvelles recrues en CDD se sentent à l'écart et en position d'insécurité par rapport à leur avenir dans l'entreprise, alors qu'ils espèrent acquérir un poste en CDI.

Toutefois, ce système n'est pas toujours négatif étant donné qu'il est possible de se construire une relation managériale plus proche et donc une meilleure intégration et une meilleure appropriation chez les nouvelles recrues s'il y a une implication réelle du manager et de la direction à vouloir accompagner et à améliorer la compétence des opérateurs. Cela aura des impacts positifs et permettra de renforcer les compétences disponibles en matière d'évolution du métier, de fidéliser les recrues afin qu'elles prétendent à un poste en CDI et de pallier à la perception négative sur les métiers du secteur et donc, à la pénurie.

Pour ce qui est des grands groupes comme Colas ou Vinci, on constate que ces derniers ont une volonté d'assurer la délégation dans leur processus de recrutement, de délégation et de renforcement des compétences. En effet, que ce soit pour l'égalité des sexes ou l'octroi d'autonomie aux jeunes, le système de délégation est favorisé pour leur permettre de prétendre à une place de superviseur ou de manager - de conducteur de travaux ou de chef d'équipe - sur une période déterminée. Il permet également aux opérateurs de valoriser leurs études et formations et ainsi d'avoir une perspective de contrat en CDI.

Par ailleurs, comme le disent le responsable issu du FFB et le DRH de Colas, les hommes sont valorisés à travers leurs compétences (augmentation de salaire, programme de fidélisation, renforcement des compétences avec les nouvelles technologies plus vertes, etc.). Il est également question de valorisation du métier et du travail avec des actions de sensibilisation sur les avantages des métiers du secteur du BTP, l'aspect sécurité et le salaire ainsi que les possibilités d'évolution de poste.

- **Le système d'encadrement**

Comme il a été vu dans la partie théorique, un bon encadrement dans le secteur et sur le chantier est primordial pour rassurer et appuyer les jeunes qui accèdent aux métiers du BTP. En effet, les postes d'encadrement, comme ceux des chefs d'équipe, ont un impact réel sur la production, et cela de manière directe ou indirecte. Les managers comme les chefs d'équipe s'occupent du management sur le terrain afin d'assurer l'organisation, mais également afin de superviser les travaux et d'avoir l'implication de tous les employés opérationnels.

Cependant, il a été perçu dans la réponse du couvreur et du cordiste que malgré les rôles du manager, chef d'équipe, en tant que mobilisateur, sensibilisateur, formateur, tuteur et relais de la direction dans la communication, ce sont surtout les séniors qui suivent leurs travaux et transfèrent leurs compétences. Ils ont, dans la plupart du temps, des rôles et des fonctions non formels[28]. (Géhin J.P., 2005)

- **Le système de recrutement**

Généralement, le processus de recrutement dans le BTP n'est pas formel, surtout pour les petites entreprises, dans le sens où il ne suit par les étapes de recrutement normales. Bien que les recruteurs et responsables RH que nous avons rencontrés durant les enquêtes affirment qu'il y a respect des processus, les opérateurs soulignent qu'ils ont surtout été reçus par le seul dirigeant de l'entreprise. Pour ce qui est des managers, ils ne sont pas impliqués dans le processus. Par ailleurs, étant donné que la plupart des chantiers sont ponctuels et qu'ils demandent surtout des intérimaires et des salariés ponctuels, c'est dans les PME que la définition du profil se fait avec une réflexion et une étude approfondie au préalable.

Par ailleurs, les responsables RH qui ont été appréhendés définissent surtout le profil suivant la motivation du candidat et son savoir-être. La question de l'expérience est également primordiale. Malgré tout, les entreprises intègrent des jeunes et proposent des contrats adaptés aux apprentis ou aux jeunes diplômés qui veulent développer leurs compétences tout en continuant leurs études.

Toutefois, face à la pénurie de main-d'œuvre constatée dans le BTP, il est indéniable que ce cas de manque de définition du profil de poste est aussi une lacune pour trouver le bon

[28] 2005, Géhin J.P., « attractivité des emplois dans le secteur du bâtiment, Tome 1 », P 46

candidat à un poste précis. En effet, selon les dirigeants consultés, les bons profils se font rares, surtout ceux qui sont tout de suite opérationnels.

De ce fait, selon eux, les entreprises se trouvent dans l'obligation d'assurer seules la formation de leurs viviers, un point qui peut favoriser le constat que les métiers du BTP ne rémunèrent pas assez car la formation est faite par des personnes qui n'ont pas la qualification initiale requise et qui sont payées au SMIC.

- **Systèmes d'intégration de la catégorie d'âge jeune issue de la génération Y**

Lors des enquêtes menées sur le terrain, auprès des entreprises, des problèmes en tout genre, et qui reflètent la réalité, ont été soulevés et mis en évidence de manière assez explicite. Il ressort de notre investigation que plusieurs entreprises s'accordent plus ou moins sur les difficultés rencontrées dans le domaine de la transmission du savoir-faire auprès des jeunes, et ce, depuis plusieurs années.

Par ailleurs, il faut dire que la majorité de ces entreprises ont avoué que ces problèmes persistent avec insistance à tel point qu'elles en font une de leurs priorités. En effet, depuis quelques années, l'accueil de jeunes apprentis et de stagiaires est devenu monnaie courante au sein de plusieurs entreprises afin de combler les lacunes et de faire face, de la meilleure façon possible, aux phénomènes de pénurie.

  - **Le principe de fidélisation**

Du point de vue des dirigeants, l'accueil des jeunes en tant qu'apprentis au sein d'une société constitue un levier important voire même indispensable pour les intégrer de façon progressive dans le monde du travail. En ce sens, la mise à contribution de leurs compétences théoriques dans le développement d'une entreprise est une source de motivation supplémentaire pour que ces jeunes s'investissent à fond dans l'optique d'une intégration à long terme et à durée indéterminée.

Par ailleurs, dans la quasi-totalité des entreprises concernées par notre investigation, force est de constater l'implication directe ou indirecte des jeunes apprentis et stagiaires dans toutes les activités, sous la surveillance de leurs encadreurs ou de leurs collègues de travail.

En effet, dans le cadre d'une résolution du problème lié à la transmission des savoir-faire, les entreprises préfèrent focaliser et orienter l'apprentissage des jeunes vers un

domaine précis plutôt que de procéder à un système de rotation. De ce fait, en les faisant se sentir dans leur élément au sein d'une équipe de travail, il est plus facile de les fidéliser en vue d'une collaboration durable.

- **Le principe de l'accueil**

D'un point de vue pratique, la qualité de l'accueil des jeunes apprentis et stagiaires au sein des entreprises est un point qu'il ne faut en aucun cas négliger. En ce sens, l'ensemble des entreprises qui sont concernées par l'enquête sur terrain semble partager la même stratégie en mettant en place un système de tutorat.

En effet, depuis leur entrée au sein de l'établissement en tant qu'apprentis ou stagiaires, les jeunes doivent être accompagnés par un tuteur tout au long de leur période de formation afin de faciliter leur adaptation. Toutefois, force est de constater que sur le terrain, la réalité est tout autre. En effet, le suivi des jeunes est assuré par leurs chefs d'équipe ainsi que par les salariés les plus expérimentés, ce qui, il faut l'avouer, est tout à leur avantage.

Cette méthode de formation basée sur la coopération entre collègues de travail est très intéressante et lucrative pour les apprentis et les stagiaires, ainsi que pour les dirigeants, en particulier d'un point de vue managérial. Cette méthode dite "pluri-tuteur" ne peut être que bénéfique pour l'entreprise dans le cadre de la transmission des savoir-faire et des compétences.

En effet, en appliquant cette méthode de formation, les jeunes apprentis et stagiaires seront exposés à un échange d'expérience et de compétences entre des salariés expérimentés, à travers des conseils pratiques. De ce fait, l'esprit professionnel des jeunes en question se forgera de façon progressive et naturelle dans l'optique d'une prise de conscience de leurs tâches au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, la méthode en question nécessite la mise en place d'un binôme fixe, c'est-à-dire d'un tuteur pour chaque apprenti et stagiaire. Cette méthode est privilégiée par certains dirigeants en vue d'un automatisme et d'une stabilité en termes de qualité de la formation. En ce sens, seul le tuteur attitré de l'apprenti pourra effectuer les suivis de sa formation et de son évolution au sein de l'entreprise.

Il faut dire qu'un changement trop fréquent d'interlocuteur ou de tuteur peut engendrer des pertes de temps dans l'assimilation qui nécessite à chaque fois des mises au point. C'est

pour cela que certains dirigeants d'entreprise préfèrent cette méthode à celle qui a été précédemment évoquée pour transmettre leurs savoir-faire aux jeunes apprentis et stagiaires.

En outre, certaines entreprises, surtout celles de taille assez importante, optent généralement pour une méthode très particulière qui a fait ses preuves à travers le temps. Elle consiste à prédéfinir un parcours d'intégration pour chaque apprenti et stagiaire afin de l'orienter de façon objective vers le but que l'entreprise s'est fixé.

D'ailleurs, les diverses étapes de son intégration sont notées dans un livret d'accueil afin de le focaliser uniquement sur un domaine bien précis. Toutefois, cette méthode comporte des lacunes dans le sens où chaque apprenti et stagiaire développe des caractéristiques différentes dans son adaptation. Effectivement, chaque personne a des capacités d'assimilation assez différentes sans pour autant être incompétente.

- **Le système de formation**

Lors de l'enquête sur terrain menée auprès de plusieurs entreprises, l'échantillonnage a révélé une tendance qui tourne vers des processus de formation mal structurés et faits de manière anticipée et un peu à l'improviste. Ce cas a été remarqué dans la majorité des entreprises interrogées qui ont avoué que leurs formations se déroulent en majeure partie sur le terrain et se font en fonction de la situation de l'entreprise et des opportunités de développement. En vérité, bien peu d'entreprises possèdent réellement un plan structuré et bien défini pour la formation des apprentis et des stagiaires en leur sein.

Toutefois, plusieurs dirigeants évoquent le fait que l'établissement d'un réel plan de formation pourra contribuer efficacement à la facilitation de l'adaptation de l'apprenti et du stagiaire au sein de l'entreprise. En effet, le manque de formation concrète pour une facilité d'adaptation sur le terrain complique un peu plus la situation car les centres de formation proposent des formations théoriques qui ne concordent pas vraiment avec la réalité sur le terrain.

Par ailleurs, en parlant de formation, il est nécessaire d'évoquer à nouveau l'importance du rôle d'un tuteur lors de la période d'intégration de l'apprenti et du stagiaire au sein d'une entreprise. En ce sens, force est de constater que le travail d'un tuteur n'est pas reconnu à sa juste valeur et fait souvent l'objet d'une appréciation assez marginale de la part des dirigeants. En effet, la plupart d'entre eux pensent que le transfert de compétences se fait naturellement et qu'il n'y a pas besoin de s'employer pour y arriver. Quoi qu'il en soit, les formations

réalisées par un vrai tuteur sont indispensables sur le terrain et peuvent rapporter gros à l'entreprise.

- **Le système de gestion des compétences**

Dans la majorité des cas, les compétences en entreprise sont acquises sur le terrain. En ce sens, plusieurs établissements privilégient cette option en se passant définitivement de la mise en place d'un plan de formation concret pour aider au mieux leurs apprentis et stagiaires.

En d'autres termes, certains dirigeants pensent qu'une fois sur le terrain, les jeunes apprendront plus de choses qu'en étant cloitrés à l'intérieur de quatre murs, devant leur écran d'ordinateur, pour des formations théoriques. De ce fait, ils pensent que la meilleure façon de mesurer les compétences d'un jeune apprenti ou d'un jeune stagiaire est de l'envoyer sur le terrain afin qu'il puisse appliquer les théories qu'il a acquises au cours de ses études. Toutefois, cette méthode présente de sérieux handicaps dans le sens où chaque apprenti a son propre rythme d'adaptation.

- **La gestion des âges.**

Dans la majorité des entreprises, la question de l'âge et du vieillissement du personnel est un sujet très sensible qui doit être traité de la meilleure manière possible. En ce sens, beaucoup d'entreprises accusent une moyenne d'âge de personnel assez élevée dont une bonne partie est très proche d'un départ à la retraite.

Par ailleurs, une moyenne d'âge relativement élevée est synonyme de départ, d'où la nécessité de l'anticiper pour éviter un manque flagrant de salariés aptes à travailler pour remplacer ceux qui partent. Dans cette optique, plusieurs dirigeants se plaignent de la difficulté à répartir de jeunes apprentis et stagiaires afin d'être opérationnels à 100 % au moment du départ de leurs ainés à la retraite.

Cependant, malgré l'ampleur du problème, peu de dirigeants se lancent dans la mise en place d'une stratégie concrète pour gérer au mieux la situation. De ce fait, il faut conscientiser la plupart des dirigeants sur les enjeux du vieillissement du personnel afin qu'ils prennent sérieusement en mains la gestion de ce phénomène.

En outre, l'intérêt de l'élaboration d'un plan sérieux et efficace pour faire face à un vieillissement croissant du personnel prend tout son sens face à la vague de départ à la retraite ou de départ relatif à toute autre cause liée à l'âge. En effet, en ayant anticipé les départs en

question, les dirigeants possèdent une longueur d'avance et peuvent par conséquent procéder à un recrutement pour y pallier.

- **Les systèmes de reconnaissance**

Toujours dans le cadre de l'étude sur terrain, il est important de préciser que la question de la reconnaissance demeure un sujet sensible que personne ne veut exposer ouvertement, que ce soit dans le camp des salariés ou dans celui des dirigeants. En effet, la majorité des interrogés dans les deux camps ont répondu par des fourchettes par rapport aux montants.

Par ailleurs, il est constaté dans plusieurs entreprises que les dirigeants accordent un intérêt particulier à la valorisation du travail qui peut être observée à travers les différents avantages qu'ils proposent à leurs salariés. Ces avantages peuvent être perçus en nature à travers des prêts de matériel ou la réalisation de services à des fins personnels. Il en est de même pour les différents systèmes de prime qui sont mis en place au sein d'une entreprise dans le but de récompenser les efforts personnels de chaque salarié. Ce système peut être perçu comme étant une façon pour les dirigeants de reconnaître le travail accompli par leurs salariés.

Par ailleurs, il n'est pas rare de constater un manque de formalisation dans la majorité des entreprises au sujet du plan de formation pour les apprentis et les stagiaires. Dans ce cas précis, ces derniers sont exposés à un manque de visibilité sur leur avenir au sein de la société. En effet, dans ce genre de situation, un certain flou subsiste dans la relation entre les dirigeants et les salariés. Toutefois, la situation en question peut être interprétée de manière positive comme étant un élément indispensable pour mettre en valeur et reconnaître le travail de chaque employé.

Chapitre 3. Recommandations et préconisations RH

1- La pénurie de main-d'œuvre dans le BTP et la gestion de la génération Y

Dans notre analyse sur le terrain, on constate que les jeunes issus de la génération Y méritent une analyse de comportement et un management à part, surtout durant le processus de recrutement et durant leur intégration dans le secteur du BTP. En effet, ces derniers veulent beaucoup de liberté dans leur façon de travailler. De plus, ils sont impatients et impulsifs à la fois.

Il est donc primordial de considérer ces points durant leur intégration. L'entreprise doit également se rappeler que malgré leur attitude, ces jeunes véhicules véhiculent des compétences et sont riches en savoir-faire que le service RH doit pouvoir exploiter. Par conséquent, il est donc essentiel de leur faire confiance dans ce qu'ils font, que ce soit dans le processus d'intégration ou dans la démarche d'accompagnement. En effet, dans un premier temps, il est nécessaire que la nouvelle recrue travaille en binôme ou en équipe avec un supérieur hiérarchique ou un sénior, non seulement pour assurer son encadrement dans le secteur, mais aussi pour lui donner de la latitude dans les actions qu'il doit entreprendre.

La génération Y s'est imprégnée des nouvelles technologies et vit avec. De ce fait, elle peut apporter de nouvelles idées grâce aux connaissances et aux informations qu'elle a acquises sur internet.

Dans le processus de recrutement, le service RH peut également user de l'outil internet tant exploité par les jeunes d'aujourd'hui pour détecter les meilleures compétences, que ce soit dans les réseaux sociaux, à travers les sites professionnels, ou dans les pages dédiées à ce genre d'activité.

En outre, cet outil permet d'optimiser l'analyse des profils et d'accélérer le processus de recrutement. Internet est également un très bon moyen pour les responsables RH pour véhiculer les messages concernant le secteur ou les métiers du BTP. Cela peut se faire en créant des partenariats dans la transmission des informations sur le secteur ou l'entreprise et

en faisant relayer les données du secteur qui serviront à rehausser l'image des métiers de ce dernier.

Pour ce qui est de l'accompagnement, il n'est pas nécessaire de suivre pas à pas les jeunes de la génération Y. Il leur suffit d'avoir un objectif et des résultats attendus pour qu'ils fassent leur travail au mieux.

En effet, les jeunes de la génération Y savent s'informer pour apporter un plus à leur travail, surtout dans le métier du BTP, sur le chantier. Ils savent également apporter de l'originalité dès qu'une occasion se présente. D'après un spécialiste et un professeur dans les métiers du BTP, « *vous fixez le cadre d'un projet et ils sont capables de mettre en place une gestion de projet, seuls, de manière extrêmement efficace à distance, avec des gens qu'ils connaissent à peine", s'enthousiasme le chercheur. Au final, le manager doit leur faire confiance, en se contentant de fixer des objectifs et des échéances, ce qu'ils respectent très bien.* »[29]

2- Fidélisation des nouvelles recrues

Même si la génération Y est de nature impulsive, elle a quand même besoin d'organisation. L'organisation doit être comprise et perçue par les jeunes de cette génération durant le recrutement. Ils ont besoin de sécurité tout en étant libres pour être motivés au sein d'une structure du BTP. À cet égard, la fonction RH doit penser à les fidéliser, une fidélisation qui doit transparaître dans l'organisation du travail.

Cette organisation devra donc débuter dès l'accueil d'une nouvelle recrue et continuer dans le cadre de son accompagnement et de sa formation. En outre, durant la démarche d'accueil, les responsables RH doivent connaître l'attitude et le comportement de leurs recrues pour qu'elles soient en mesure de collaborer avec les autres, surtout avec leurs supérieurs hiérarchiques et les séniors.

L'accueil doit aussi leur permettre d'affirmer leur courage quel que soit le type d'activités et de tâches à faire et quel que soit le caractère de l'employé. Enfin, il est aussi

[29] Propos de Nicolas Mottis, enseignant et chercheur à L'ESSC, dans l'émission « Good morning business", sur BFM business en 2015

nécessaire de cadrer les jeunes recrues dès l'accueil pour qu'elles sachent comment et pourquoi il faut respecter les niveaux hiérarchiques.

Même s'il a été constaté que les métiers du BTP sont difficiles, le système de recrutement doit toutefois faire connaître à ces futurs employés que c'est un secteur valorisant.

Par ailleurs, durant leur intégration, les responsables RH doivent aussi souligner que ce travail permet d'avoir des expériences variées et une grande autonomie dans la réalisation du travail. Ils doivent aussi montrer que les métiers dans le domaine du BTP requièrent des techniques très innovantes qui permettent de faciliter la mise en œuvre et de développer les compétences. (Gaudart, Delgoulet, Chassaing, 2008)

- **Les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux besoins et espérances des employés**

Dans l'objectif de favoriser leurs employés, les entreprises et leurs managers font des efforts qui visent parfois à rendre plus facile le métier et à diminuer, voire temporiser, les horaires de service afin qu'ils soient moins pénibles. Pour faire diminuer les tensions, certains managers n'hésitent pas à tenir des propos qui tendent à prendre ces difficultés à la légère. Ces propos servent souvent à faire réaliser aux employés qu'ils travaillent avec des instruments modernes et que leurs conditions de travail sont meilleures qu'auparavant.

Afin de permettre une optimalité, quelques entreprises proposent des horaires permanents dans le but de prendre en considération les temps de déplacement de leurs salariés. Si ce concept est efficace pour la Métropole, force est de constater que ces agencements ne sont pas réalisables dans les petites villes.

Il y a une dizaine d'années, un GEIQ ou Groupement d'Employés pour l'Insertion de la Qualification a été fondé par la Fédération du Rhône. Cette association est destinée aux populations au niveau de vie précaire et qui peinent à adhérer au monde du travail. Le principal objectif de la création de ce groupe est de rediriger les jeunes vers les entreprises en leur faisant suivre des formations.

Cette opération a touché 1.400 jeunes du Rhône, âgés de 18 à 25 ans, dont les 60 % sont restés dans leur établissement professionnel originel. Ces taux ont été salués et considérés comme une réussite par les actifs de la Fédération. En rapport avec ce succès, les individus qui ont été formés ont bénéficié d'un intérêt dans leur travail ainsi que d'une évolution dans leur métier.

Face à cela, d'après les révélations d'un responsable de la fédération patronale, d'habitude, lorsque les salariés partent, ils souhaitent entamer une nouvelle carrière. Le plus souvent, ces personnes formées montent les échelons pour devenir dirigeants d'équipe, tandis que d'autres choisissent de s'orienter vers la reprise de divers apprentissages. Sur ce point, il est certain que le dispositif établi fonctionne parfaitement.

Ces derniers deviennent des personnes qualifiées à la fin de leur formation et adhèrent au monde du travail. Pour prouver l'efficacité de ce système, la majorité des personnes ayant suivi ces enseignements sont actuellement chefs d'équipe et recrutent d'autres individus afin de leur permettre une bonne insertion.

Même si ces efforts entrepris ont porté leurs fruits, un grand manque de main-d'œuvre est toujours ressenti dans le secteur du BTP et dans ce lui de la restauration. Face à l'évolution de la croissance, si la main-d'œuvre locale continue à se désintéresser des métiers mis à disposition, ces secteurs n'auront d'autre choix que d'engager une main-d'œuvre venant des pays voisins, comme c'est déjà le cas actuellement

Conclusion

Bien que le marché du BTP soit en pleine croissance, les métiers de ce secteur manquent cruellement de main-d'œuvre. En effet, avec ses quelques 10 % de croissance annuelle, le secteur du BTP n'arrive pas à attirer la main-d'œuvre nécessaire pour combler le gap. Ce constat est pourtant assez paradoxal étant donné que durant la période de crise et celle de l'après-crise, la création d'emploi est restée en croissance dans ce secteur.[30]

Par ailleurs, ce phénomène cause une réduction des activités étant donné que les entreprises du BTP ont une main-d'œuvre insuffisante. Cela engendre un ralentissement de la production malgré la demande. Cela nous a amené à développer ce travail et à considérer le rôle de la fonction RH dans l'accompagnement et la mise en place du processus de recrutement et durant l'intégration des salariés au sein d'une entreprise de prestation de service BTP.

De ce fait, nous avons pu constater que face aux problèmes de départs à la retraite massifs dans ce secteur, la fonction RH a du mal à recruter de nouvelles mains-d'œuvre, surtout celles issues de la génération Y. Non seulement ces jeunes manquent d'expérience, mais ils considèrent également ce métier comme non valorisant. Par ailleurs, ils veulent avoir rapidement des postes sécurisés dans lesquels ils peuvent vite évoluer, sans contraintes, c'est-à-dire tout en ayant une totale liberté de mise œuvre. Cela représente un dilemme au niveau de la fonction RH.

En d'autres termes, il est du rôle de la fonction RH de considérer les comportements et les attitudes de ces jeunes de la génération Y afin d'optimiser le processus de recrutement et d'abolir l'image négative que les métiers du BTP semblent véhiculer.

En outre, elle doit également savoir fidéliser les jeunes recrues durant l'intégration et l'accompagnement à un métier. Cela commence dès leur accueil à un poste et durant le processus de formation. En effet, durant l'accueil, la fonction RH doit souligner pourquoi et comment les métiers du BTP peuvent être valorisants malgré leurs aspects souvent rudes, surtout sur le chantier.

[30] Consultée sur http://www.travail-dans-le-batiment.com/metier-du-batiment/btp-la-pnurie-de-main-doeuvre le 24/12/2015

Il est également nécessaire que cette fonction fasse part de sa connaissance des nouvelles technologies afin de véhiculer l'image positive et tous les aspects positifs des métiers dans ce secteur, à savoir la politique salariale, les besoins en formation avant l'intégration et les possibilités de développement de carrière. Cette image bien relayée sera un bon moyen pour les demandeurs d'emploi dans ce secteur d'évaluer le métier ainsi que l'entreprise qu'ils veulent intégrer.

Cependant, même si les motivations apportées par la fonction RH sont optimales, le processus de recrutement rencontre aussi un problème de compétence. En effet, il a été constaté précédemment qu'une évolution des métiers du BTP demande des compétences plus techniques. Cela peut constituer une faiblesse dans le processus de formation au niveau des établissements estudiantins.

En somme, il devient important de renforcer les compétences des jeunes recrues au fur et à mesure de leur intégration et de leur développement au sein d'une entreprise. Cela permettra à la fonction RH de garantir le recrutement d'un personnel réellement qualifié dans les métiers du BTP.

Bibliographie

1. 1997, Ulrich D., « measuring human resources : an overview of practice and a prescription for results », human resource management, volume 36, n° 3
2. 2006, Boudreau J., Ramstad P., " talenship and HR measurement and analysis: from ROI to strategic organizational change" Human resource planning, volume 29, Edition 1
3. 2006, Collection parcours, « le BTP, un secteur qui recrute », Carrières Metrofrance
4. 2006, Le Louarn J.Y., Wils T., « mesurer la contribution de la GRH », encyclopédie des ressources humaines, 2ème édition coordonnée par Allouche J., Vuibert
5. 2008, Agnola S. et al. « Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre »
6. 2013, MEDEF, « Beau travail, chaque jour une histoire, un parcours, un métier », le métier du bâtiment

Webographie

1. http://bmo.pole-emploi.org/bmo?graph=4&in=4&le=0&tu=10&pp=2015
2. http://www.actionbtp.com/chiffres-clefs.htm
3. http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/05/26/01010-20070526ARTFIG91202-btp_l_insoluble_penurie_de_main_d_oeuvre.php
4. http://eduscol.education.fr/cid46099/le-management-des-talents%C2%A0-une-nouvelle-forme-de-grh-adaptee-aux-professionnels-autonomes%C2%A0.html
5. https://besafe.ibz.be/FR/Politie/onze_projecten/Documents/chapitre1%20veilillissement%20de%20la%20population.pdf
6. http://www.etudier.com/dissertations/G%C3%A9n%C3%A9ration-Baby-Boom/109307.html
7. http://www.radiancehumanis.com/conseils-prevoyance/dependance/vieillissement-population-mondiale-cas-de-la-france
8. http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Y-generation--239012.htm
9. http://bfmbusiness.bfmtv.com/emploi/comment-manager-la-generation-y-915958.html
10. http://www.cerclerh.com/editorial/marketingsocial11202.asp
11. http://www.metiers-btp.fr/outils-pratiques/guide-de-la-gpec.html