

*Recrutement de personnel*

# Les entreprises doivent être des employeurs attrayants

De nombreuses branches souffrent d'une pénurie de plus en plus aiguë d'employés expérimentés et de spécialistes, mais aussi d'apprentis. Comment les entreprises peuvent-elles procéder pour trouver le personnel dont elles ont besoin? Nous avons interrogé trois d'entre elles sur leurs stratégies de recrutement. Elles misent surtout sur un marketing personnel très actif et une formation continue à l'interne. **Par Daniela Baumann**

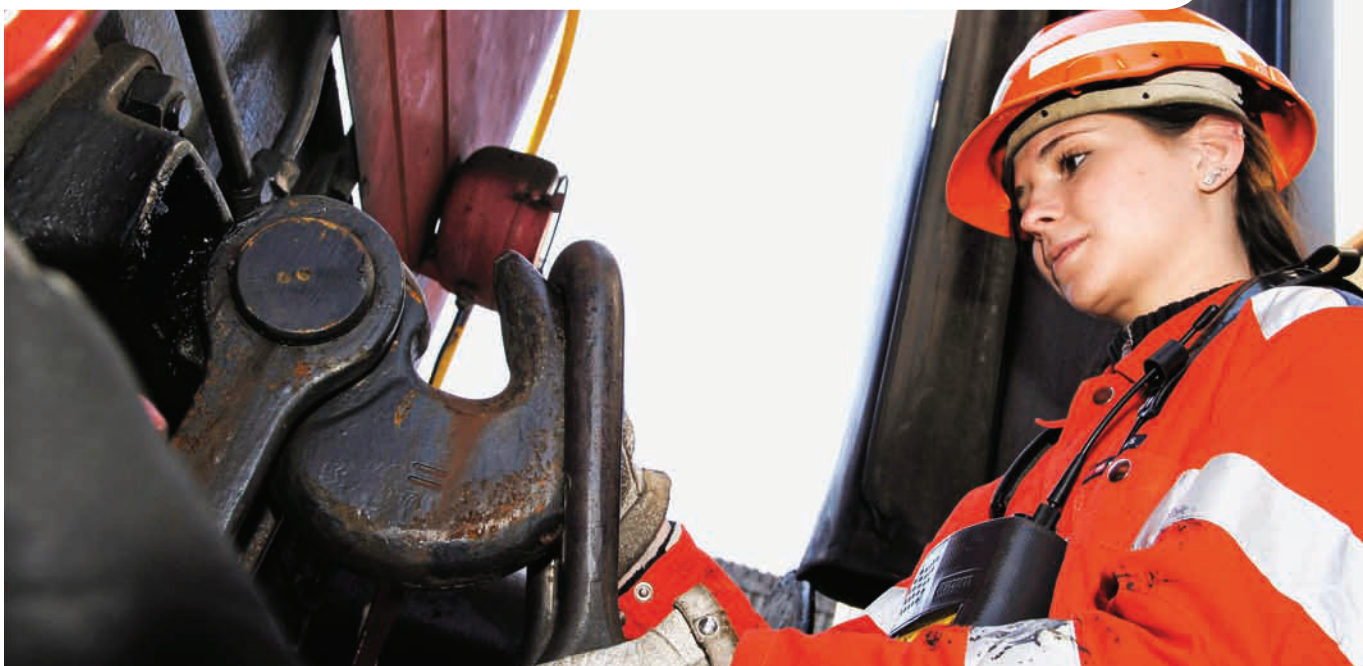


Photo: SBB

*Une main-d'œuvre qualifiée fait de plus en plus défaut aux CFF – la formation de jeunes professionnels est d'autant plus essentielle.*

Une entreprise vaut ce que valent ses collaborateurs. Ce banal constat, que l'on trouve inscrit en maxime dans les chartes de nombreuses entreprises, fait de la sélection soignée du personnel une de leurs tâches les plus importantes. Car trouver les collaborateurs qu'il faut pour répondre à toutes les exigences d'un poste contribue énormément au succès d'une entreprise. Les sociétés qui subissent une pénurie de personnel doivent accorder la plus haute priorité à une stratégie de recrutement bien conçue et proactive. S'ajoute à cela la nécessité de prendre en compte les nouvelles technologies qui révolutionnent aussi les voies et les moyens du recrutement.

Comment font les Chemins de fer suisses (CFF), la Zurich Assurance et la société industrielle saint-galloise Spühl SA, par exemple, pour attirer du personnel? Par quelles mesures ces entreprises de tailles très différentes et de branches diverses parviennent-elles à trouver les employés qui leur conviennent? Avec ses quelque 30 000 collaborateurs et 150 profils professionnels différents, les CFF ont

chaque année 2000 postes à pourvoir. En général, leur service du personnel s'occupe seul de recruter les nouveaux collaborateurs nécessaires. Pour des postes de haute direction ou des postes extrêmement difficiles à pourvoir, il a aussi recours à des recruteurs extérieurs. «Grâce à leurs réseaux, nous pouvons étendre le cercle des candidats potentiels et toucher aussi ceux qui, sans cela, nous demeureraient inaccessibles», explique Stephanie Escher, responsable du Centre de compétences du marketing personnel.

## Les CFF davantage présents dans les médias sociaux

La compagnie ferroviaire s'adresse aux candidats éventuels essentiellement par le biais de son site Web, qui permet de déposer des candidatures en ligne. Mme Escher constate à ce propos que les médias imprimés perdent de plus en plus d'importance à mesure que les réseaux sociaux en gagnent. «Jusqu'ici, nous avons fait un usage plutôt rudimentaire des médias sociaux, mais nous comp-

tons les utiliser bien plus sérieusement en cours d'année». L'entreprise prévoit entre autres de faire son entrée sur Facebook.

Selon le poste considéré, les CFF emploient divers outils de sélection. Il s'agit souvent d'interviews structurées et de périodes d'essai, plus rarement de centres d'évaluation. «Nous faisons d'excellentes expériences avec des «contrôles culturels», qui consistent en un dialogue organisé entre un membre de l'équipe concernée et son supérieur immédiat», explique Stephanie Escher.

### Une gestion proactive des candidatures à la Zurich

Zurich Suisse, l'un des plus grands assureurs du pays avec plus de 5000 collaborateurs, recrute en moyenne entre 500 et 600 personnes par année. Ce nombre a même atteint 800 en 2011.

A l'heure actuelle, le contact avec de nouveaux candidats potentiels a lieu surtout par son propre portail de l'emploi, mais aussi par le biais de bourses du travail en ligne et de bureaux de placement. «La tendance évolue clairement d'une gestion réactive vers une gestion proactive des candidatures», constate Chris Dunkel, responsable des ressources humaines. «C'est pourquoi nous développons actuellement notre propre organisation de recrutement. Le Candidate Management System en fait partie. Il prend en compte, d'un côté les différents profils professionnels, combinés aux activités et aptitudes exigées correspondantes, de l'autre – après concertation – les profils des postulants intéressés et intéressants.

«Cela nous permet de cibler les candidats adéquats, de les identifier rapidement, de rester en contact à long terme et leur proposer au moment voulu le poste qui convient», explique Chris Dunkel. «Dans l'idéal, nous connaissons le bon candidat avant qu'un poste ne se libère». Pour un examen plus précis de ces candidats, la Zurich Suisse se tourne vers des instruments tels que des entretiens partiellement structurés, avec participation du supérieur direct et d'un spécialiste RH, d'un centre d'évaluation ou d'un questionnaire psychométrique en ligne.

### Spühl puise d'abord dans les ressources internes

L'entreprise de construction de machines Spühl SA, à Wittenbach, près de St-Gall, emploie actuellement 224 personnes, dont 47 apprentis. Elle est spécialisée dans le développement, la fabrication et la vente de machines pour l'usinage des câbles et le service des skis. L'an dernier, le nombre de postes à pourvoir s'élevait à 22, comme nous l'indique Brigitte Bieg, responsable du personnel, compte non tenu des quelque 12 nouvelles places d'apprentissage annuelles. Grâce à un nombre important d'apprentis, Spühl peut souvent recourir à la relève interne au moment d'un recrutement. «En cas d'ouverture de poste, nous examinons toujours d'abord les possibilités internes. Avec l'engagement de nos apprentis et le retour d'anciens collaborateurs nous pouvons pourvoir près de la moitié des postes vacants», souligne Mme Bieg. Quand aucune solution interne ne peut être trouvée, Spühl SA fait paraître des offres sur son site internet et sur plusieurs portails d'emplois, plus rarement dans la presse écrite ou encore la société mandate un conseil en personnel avec lequel la société collabore depuis 20 ans.

Pour le moment, les médias sociaux n'entrent pas en ligne de compte. Après avoir posé la question aux candidats, Mme Bieg a maintes fois constaté que ceux-ci ne les utilisent pas dans leur recherche d'emploi. «Même les apprentis nous disent qu'ils se tournent vers Facebook pour leurs loisirs et non pas sur le plan professionnel». Au demeurant, la dépense serait disproportionnée pour une PME dont les besoins en recrutement sont relativement faibles: «Nous renonçons donc plutôt que d'entretenir une page Facebook «poussièreuse». Il en est de même avec le «e-recruiting»: contrairement aux grandes entreprises comme la Zurich ou les CFF, la plupart des postes offerts par Spühl sont traités efficacement en «prise directe».

### Marketing accru et formation attrayante

D'après leur propre expérience, les trois sociétés interrogées ont des difficultés à recruter du personnel spécialisé dans certains domaines. Les CFF ressentent

cette pénurie de spécialistes parmi les ingénieurs et la main-d'œuvre qualifiée. Ils s'efforcent donc d'augmenter leur visibilité – par exemple, dans des expositions – et de se présenter sur un plan professionnel. «Les postulants ne sont pas les seuls à devoir se vendre; les entreprises y sont aussi obligées par rapport à des candidats potentiels», affirme Stephanie Escher.

A la Zurich aussi, on peine à trouver suffisamment de personnel qualifié dans certains domaines, comme le conseil à la clientèle, par exemple. Et la promotion de la relève se pose également: «Nous investissons beaucoup d'argent et de temps dans la formation interne», souligne Chris Dunkel. En plus des 20 diplômés universitaires, la Zurich embauche 80 à 90 apprentis chaque année en Suisse. Spühl, le constructeur de machines, doit faire preuve de plus de patience que d'habitude, notamment pour trouver les ingénieurs et les techniciens d'entretien qui conviennent. Parallèlement à une formation interne complète, la PME s'efforce de se positionner comme un employeur attrayant, grâce à de bonnes conditions de travail.

### Coup d'œil sur l'avenir

Selon Mme Bieg, la manière dont l'entreprise approche de bons candidats et les engage demeure une question importante. Les ressources en personnel posent des limites par rapport aux possibilités vis-à-vis à l'extérieur et l'industrie des machines doit généralement lutter avec ses propres atouts, face à ceux des autres secteurs. Pour Brigitte Bieg, le culte et les signes concrets d'une bonne culture d'entreprise constituent une part essentielle du travail des RH. Chris Dunkel, responsable du personnel de la Zurich Suisse, y voit aussi l'enjeu principal du futur: «Découvrir les talents, les encourager en permanence et les fidéliser à long terme». Stephanie Escher, des CFF, estime qu'une utilisation judicieuse des médias sociaux en matière de recrutement illustre une démarche moderne. En outre, Mme Escher observe une rapidité croissante dans le processus de recrutement, avec laquelle l'entreprise doit composer: «Les bons candidats n'attendent pas longtemps une réponse positive». ■