

Françoise Mourier

# L'Iceberg du recrutement



Ce qui motive  
les candidats

Ce qui engage  
les salariés

Pour une approche écologique de  
la ressource humaine en entreprise

Françoise Mourier

# L'Iceberg du recrutement

*Pour une approche écologique de la ressource humaine en entreprise*

© Françoise Mourier, 2024

ISBN numérique : 979-10-405-5299-4

**Librinova**”

[www.librinova.com](http://www.librinova.com)

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# PRÉAMBULE

*Depuis plus de trente ans, j'accompagne la réflexion RH des entreprises, les aidant à faire évoluer leur manière de recruter et d'accueillir les nouveaux salariés.*

*J'ai peu à peu acquis la conviction que les organisations doivent aller vers plus de confiance et un fonctionnement plus humain, en se libérant des procédures et reporting excessifs qui engendrent la perte du sens, afin de permettre à leurs membres de contribuer à l'œuvre collective tout en se développant au travail.*

*Je suis persuadée que si les entreprises ne trouvent pas des modes de fonctionnement qui apportent aux salariés la sécurité psychologique dont ils ont besoin, alors le mouvement de désaffection du salariat qui s'est enclenché depuis le début du millénaire s'amplifiera, s'appuyant sur l'émergence de nouveaux moyens de subsistance qui laisseront à chacun plus de choix sur la manière de mener sa vie.*

*La valeur travail qui est aujourd'hui questionnée par les jeunes générations, perdra de sa vitalité au profit d'autres valeurs comme la sauvegarde de la planète, la réalisation d'œuvres personnelles ou collectives, la découverte d'autres cultures, les nouvelles formes de fraternités, etc.*

*Pour l'entreprise d'aujourd'hui, il est temps d'agir. Rester sur d'anciennes représentations du marché du travail ou s'accrocher à des idéologies dépassées concernant les rôles au travail, ne fera qu'amplifier le phénomène de désaffection.*

*Alors que les difficultés de recrutement augmentent, recruter devient un véritable challenge pour beaucoup de secteurs et de métiers. Mais recruter ne suffit pas. Il faut également retenir les talents, ce qui nécessite une approche plus écologique de la ressource humaine.*

*Je la présente ici sous la forme d'un iceberg du recrutement. Le symbole nous ramène à la fonte des glaces qui menace l'équilibre des ressources naturelles, mais aussi à la métaphore qui s'en dégage, d'une partie immergée qui tient l'ensemble et lui donne sa stabilité.*

*Je vous propose de découvrir ensemble comment le maintenir à flot au sein de votre organisation.*

# INTRODUCTION

Attirer et retenir les talents dans l'entreprise sont les deux parties du même iceberg. Les difficultés de recrutement auxquelles sont confrontées de nombreuses entreprises aujourd'hui, doivent en effet les amener à s'interroger sur la proposition globale qu'elles font à leurs salariés. Bien au-delà du salaire et des conditions de travail, c'est de la place du salarié dans l'entreprise dont il est question. Quelle place, au sens premier du terme ? Quel rôle ? Quelle contribution à quel projet d'entreprise ? Quelles responsabilités et quelle participation aux décisions qui le concernent ? Quelle prise en compte de ses aspirations profondes et de son besoin de développement professionnel et personnel ? À l'heure où le travail n'est plus la seule forme de réalisation sociale, notamment pour les nouvelles générations, comment l'entreprise soutient-elle la recherche d'un équilibre pro-perso plus affirmé ?

Au-delà de rendre l'entreprise attirante, il est nécessaire de s'interroger sur la cohérence de l'organisation, dans son ensemble, derrière l'image qu'elle affiche. Travailler le recrutement sans travailler les modes de fonctionnement internes de l'entreprise consiste à mettre en place une vitrine luxueuse pour ne proposer que des produits de basse qualité. La grande démission post COVID qui a eu lieu aux États-Unis mais également en Europe et en France montre bien que si le fait d'attirer les talents reste fondamental, celui de les garder est vital. Si ce n'est pas le cas, l'organisation n'est qu'une citerne percée, qui se remplit sans cesse et fuit de partout, incapable de retenir l'eau. Or, même la ressource humaine, n'est pas inépuisable, dans tous les sens du terme.

Ainsi, il devient plus pertinent de travailler l'organisation, son fonctionnement, la manière dont elle prend en compte chacun de ses membres, dont elle s'adapte à leurs besoins, que de travailler la manière d'attirer les talents au sein de l'organisation. Comme je le dis aux DRH que j'accompagne : “ **Au lieu de vous demander comment trouver les bonnes personnes, demandez-vous comment devenir l'entreprise que ces bonnes personnes souhaiteraient rejoindre** ”.

On parle encore aujourd'hui de critères de sélection alors qu'il faudrait parler de critères d'attraction. Qu'allons-nous mettre en œuvre pour que notre

organisation, notre entreprise soit attirante, non pas en surface, mais pour l'être réellement ? Parce qu'il ne suffit plus d'attirer, il faut aussi être capable de retenir les salariés, en coconstruisant avec eux une entreprise dans laquelle ils vivent bien leur travail et au travail.

Et il y a urgence car l'effritement du salariat, voire du travail, est un phénomène qui gagne du terrain. Jours après jours, les salariés sont de plus en plus nombreux à ne pas se retrouver dans le système de travail qui leur est proposé. Ils quittent les rangs de l'entreprise, se mettent à leur compte, deviennent des sous-traitants, des *slasheurs*<sup>1</sup>, créent leur propre business, ou encore, tentent de vivre autrement, en travaillant moins quitte à diminuer leur train de vie, alternant parfois les périodes de travail et de non-emploi.

Dans un monde *Netflixisé*, où la dernière série regardée prend le pas sur le dernier travail accompli, une question lancinante taraude bon nombre de salariés : *suis-je en train de gagner ma vie ou de la perdre ?*

Et les jeunes qui arrivent sur le marché du travail, biberonnés aux défis de l'inclusion de tous, du changement climatique ou de l'intelligence artificielle y sont encore plus sensibles : le travail doit avoir du sens pour soi et la planète, il doit permettre de développer du lien social, il doit permettre à chacun de grandir et d'apprendre.

Or, le travail salarié, subordonné, n'est plus la seule source de revenus envisageable. Un salaire plus élevé n'est pas toujours la première motivation pour changer d'entreprise, d'autant qu'en France, les écarts de rémunération pour un même emploi et la même expérience varient assez peu d'une entreprise à une autre.

Je propose dans cet ouvrage de revenir sur l'évolution du marché du travail de ces dernières décennies, d'analyser les principaux facteurs de motivation des salariés et de partager les transformations qui me semblent nécessaires pour attirer et retenir les talents dans l'entreprise d'aujourd'hui.

## Partie 1 : Où sont passés les candidats ?

Une des nombreuses questions que les gens se posent aujourd'hui est : « *Mais où sont donc les candidats ?* ». Avec un taux de chômage de 7,5% en France, début 2024, c'est certainement une des phrases que l'on entend le plus souvent au café du coin : « Pourquoi les entreprises n'arrivent-elles pas à recruter avec autant de personnes inscrites au chômage ? ».

En France, 2,8 millions de personnes étaient fin décembre 2023 à la recherche d'un emploi sans avoir travaillé le mois précédent. On peut donc penser qu'il y a de quoi faire, que les potentiels sont là, inexploités. J'ai souvent entendu cette remarque de la part des chefs d'entreprises lorsque je dirigeais une agence d'emploi. Les emplois concernés étaient différents mais le propos était récurrent. « Avec 3 millions de chômeurs, vous allez bien me trouver quelqu'un..., pour ma boulangerie ! ». Bien évidemment, les 3 millions de chômeurs n'étaient pas tous des boulangers. Les boulangers au chômage n'habitaient pas tous dans notre commune ou dans ses environs. Les boulangers au chômage qui auraient pu traverser la France et déménager avaient une famille, un conjoint qui travaillait et allait se retrouver lui-même au chômage. D'autres étaient propriétaires de leur maison et n'envisageaient pas de la vendre à perte. Les demandeurs d'emploi prêts à changer de métier n'étaient pas tous enclins à se lever à 2 h du matin et à travailler samedi et dimanche pour fabriquer pains et croissants. Certains avaient des allergies au gluten, d'autres ne pouvaient soulever de charges lourdes. Les formations au métier demandaient un investissement en temps et en argent, et les organismes de formation n'étaient pas toujours présents sur les territoires qui en avaient besoin. Les cadres n'envisageaient pas du tout de devenir boulangers. Les étrangers ne parlant pas français avaient du mal à accéder aux formations proposées, etc.

Enfin, les recruteurs n'avaient pas tous envie de faire des efforts sur les horaires, la formation, le salaire, car après tout : il y avait 3 millions de chômeurs !

Alors, que fait-on ? On ferme les boulangeries faute de pouvoir recruter ?

Nous connaissons tous cette phrase d'Albert Einstein : « La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent ». Faire la même

chose peut consister à mettre une annonce sur la porte de la boulangerie, en espérant qu'un boulanger en recherche d'emploi passe par là. Compte tenu du nombre de boulangers au chômage, cette probabilité est extrêmement faible. On pourrait peut-être compléter la phrase d'Einstein en ajoutant : à moins de faire évoluer le contexte.

Car l'analyse du contexte de travail, qui est plus large que l'analyse des conditions de travail, nous oriente vers une approche plus systémique du sujet complexe des difficultés du recrutement que nous peinons à résoudre depuis plusieurs décennies, alors que notre pays y a consacré beaucoup de temps, d'argent et d'énergie.

L'exemple des chats de Bornéo illustre bien cette complexité<sup>2</sup>.

Dans les années 50, Bornéo, une importante île du Pacifique appela à sa rescousse l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) car elle souffrait d'une épidémie de paludisme. L'OMS préconisa la pulvérisation de DDT tout autour de l'île, de façon à éradiquer les moustiques qui pullulaient et transmettaient la maladie aux humains. Suite à cela, les toits des maisons commencèrent à s'effondrer car le DDT avait également détruit des guêpes qui assurent le contrôle de chenilles qui se nourrissent du chaume des maisons. Le DDT affecta aussi les petits insectes de l'île dont se nourrissent les geckos, des petits lézards qui se trouvèrent infectés par le DDT sans toutefois en mourir. Mais, les chats de Bornéo qui sont friands de ces petits lézards furent également infectés et ils en moururent. Une fois les chats de l'île morts, les souris et les rats purent proliférer à leur aise. Au bout de quelques temps, les habitants de Bornéo appelèrent à nouveau l'OMS, cette fois-ci pour lutter contre la peste que les rats commençaient à transmettre. L'OMS, n'ayant pas de solution, analysa la situation de l'île et parachuta des chats vivants sur celle-ci, afin que la situation se rétablisse enfin.

Cette histoire nous apprend deux choses essentielles :

- 1 - Si on ne prend pas en compte les interrelations entre les choses, nos solutions peuvent créer de nouveaux problèmes.
- 2 - Des questions paraissant simples nécessitent parfois une réflexion complexe.



Cette approche systémique nous invite à regarder l'ensemble des éléments d'un problème, et à les traiter en ayant conscience des effets qu'ils ont les uns sur les autres. Si Pierre, Boulanger au chômage dans son village des Ardennes, prend un poste en banlieue parisienne, met en vente sa maison, change ses enfants d'école, demande à son épouse qui travaille à la mairie de le suivre, et met sa mère âgée en Ehpad car la famille s'en occupait jusque-là, cela a un impact sur l'emploi, le logement, les transports et le climat, l'éducation, le chômage, l'aménagement du territoire, la santé, le médico-social, etc. Au final, sa reprise d'emploi pourrait même générer globalement davantage de chômage.

Comme l'aile du papillon au Brésil qui déclenche une tornade aux Caraïbes, la reprise d'emploi de Pierre a un impact qui le dépasse. Or, des solutions toutes simples pour résoudre nos problèmes d'attractivité et de rétention, nous en avons tous en tête : obliger les demandeurs d'emploi à prendre ce qu'on leur propose, faire venir en masse de la main d'œuvre étrangère, diminuer drastiquement les allocations chômage et leur durée, remplacer rapidement l'homme par la machine (IA compris), etc. Ayons en tête qu'en réalité rien n'est simple. Et ce qui est complexe, ce n'est pas tant la mise en œuvre de la solution envisagée, que les impacts non anticipés qu'elle aura forcément sur le système global. Ainsi, avant d'aller chercher des solutions en dehors de l'entreprise, je propose dans ce livre de se pencher sur ce que celle-ci peut mettre en œuvre en son sein, pour attirer davantage les candidats et retenir ses salariés.

## **Le chômage dans l'inconscient collectif français**

L'inconscient collectif que nous avons développé en cinquante ans de chômage de masse en France fait, selon moi, partie du problème et de la manière, parfois inadéquate, dont nous abordons le sujet des difficultés de recrutement en France.

Le taux de chômage explose en France après le premier choc pétrolier de 1973, qui engendre un ralentissement de la croissance après les fameuses trente glorieuses années de reconstruction de l'après-guerre. Mais contrairement à

d'autres pays, ce chômage s'installe en France de telle manière qu'il devient structurel. C'est à dire que même les périodes de relance économique comme la fin des années 1980, du début du millénaire ou de l'après crise des *subprimes* n'en sont jamais venues à bout, et que depuis 1985 la France n'est jamais repassée sous la barre des 7% de chômage, contrairement à plusieurs de ses voisins européens<sup>3</sup>.

On pourrait longuement épiloguer sur les causes : amortisseurs sociaux qui lissent les fluctuations de l'économie, protection importante des personnes au chômage, coût du travail trop onéreux pour les entreprises, dispositifs d'incitation et d'accompagnement à la reprise d'emploi inadaptés, etc. Mais ce qui nous intéresse ici c'est de voir comment ces cinquante années ont inscrit le chômage comme un élément incontournable de notre paysage économique.

Chômage structurel, chômage d'équilibre, préférence française pour le chômage, tous ces qualificatifs et d'autres désignent dans l'inconscient collectif un état de fait : la France est un pays où, quoi qu'il se passe d'un point de vue économique, une partie de la population est au chômage.

Malgré les efforts de l'action publique, les différentes périodes ont vu se succéder des tendances de chômage lourdes pour plusieurs franges de la population : chômage des seniors (on désignait ainsi dans le début des années 2000 les personnes de plus de 45 ans !), chômage des jeunes de moins de 26 ans, chômage des femmes, chômage des personnes en situation de handicap, chômage des non diplômés, chômage des personnes issues de l'immigration, etc. Tour à tour des pans entiers de la population se sont retrouvés, plus que d'autres, exclus du marché du travail, puis stigmatisés par des études bien intentionnées, et ciblés par des dispositifs spécifiques. Ou peut-être est-ce l'inverse : stigmatisés par..., puis exclus.

Avec volontarisme, à coup de millions d'euros, parfois de milliards, les politiques publiques ont cherché à rééquilibrer le marché, à redonner un peu de chance à ceux qui en avaient moins. L'intention était louable, mais au final deux éléments restent constants.

- Quand on met le projecteur sur une population on l'aide mais on la stigmatise