

## “Comme les entreprises anticipent la grande vague de départs, on a un mal fou à trouver certaines compétences”

La planète travail est en effervescence. Aux avant-postes de sa révolution, cet acteur majeur en décode les secousses telluriques.



“Le vrai problème des entreprises et de leur performance, être flexible tout en étant solide : le travail temporaire contribue à résoudre cette équation.”

Par Patrick Arnoux et Caroline Castets

Le grand virage démographique a les allures d'une belle opportunité à négocier pour une entreprise dont le fonds de commerce est 100 % talents & compétences. Les premiers symptômes de pénurie sur le marché du travail conjugués aux besoins accrus de flexibilité donnent des ailes aux perspectives de cette présidente qui anticipe les grandes mutations de son marché. Celui du travail. Un métier d'intermédiation entre une demande de plus en plus exigeante du côté des entreprises et une offre qui sup-

pose souvent risques, créativité et imagination. L'ancienne présidente d'IBM France, familière des des-

### L'essentiel de la création de valeur passe par une connexion réussie entre les employeurs et les talents

rata des grands comptes, s'est donc penchée sur les spécificités de multiples bassins d'emploi. Mais cet enracinement avec les réalités locales doit se conjuguer

avec la vision plus globale de grands groupes déployant des politiques de ressources humaines trans-frontières.

Chasseuse de têtes très bien faites mais aussi renifleuse de talents pas toujours visibles, cette quinquagenaire au caractère trempé a bien compris que l'essentiel de la création de valeur de la société qu'elle préside passe par une connexion réussie entre les employeurs déboussolés par les nouvelles donnes du marché du travail et les talents à repérer, sélectionner, motiver, et parfois à former.

problème en France s'explique par l'idée selon laquelle un cadre est obligatoirement un manager et qu'un manager a forcément un contrat fixe avec l'entreprise. Cette vision industrielle de l'emploi cesse d'être pertinente dès lors que l'on s'adresse à une société de services. Cela explique, en par-

### “Une partie du problème s'explique par l'idée, selon laquelle un cadre est obligatoirement un manager et un manager a forcément un contrat fixe avec l'entreprise”

tie, le retard de la France en matière de flexibilité de l'emploi des cadres alors que les comportements ont changé. Ces cadres ont des envies différentes, de nouvelles façons d'aborder leur vie professionnelle et leur carrière. Ils peuvent parfaitement, aujourd'hui, vouloir alterner les périodes longues en entreprise et des missions.

### L'évolution démographique

Ces nouvelles réalités ont fait évoluer notre offre. Le fait que la loi Borloo nous permette d'intervenir sur du recrutement et toutes les formes de contrats de travail a complètement changé la donne pour nous. On offre des choix à des individus et on apporte à des entreprises des solutions en matière de recrutement. Surtout à des PME et PMI livrées à elles-mêmes sur ces problématiques en passe de devenir extrêmement complexes : on s'oriente vers des schémas démographiques totalement différents, provoquant une tension très forte sur un certain nom-

### “Une fois que leurs seniors auront cessé de travailler, certaines entreprises vont avoir du mal à accéder aux talents dont elles ont besoin”

bre de populations. Une fois que leurs seniors auront cessé de travailler, certaines entreprises vont avoir du mal à accéder aux talents dont elles ont besoin pour assurer le développement de leur activité et, simplement, continuer à faire ce qu'elles font aujourd'hui. Comme les entreprises anticipent la

grande vague de départs attendue pour les prochaines années, la demande en matière de recrutement permanent reste forte : on a un mal fou à trouver certaines compétences. C'est le cas des métiers manuels, bien sûr, mais aussi des informaticiens – largement au chômage il y a quelques années, maintenant en tension – et de bon nombre de cadres. Ce problème, hier très cantonné aux métiers du bâtiment et de la restauration, est en train de s'étendre. On le voit gagner des profils un peu généralistes qu'on n'imaginait pas être en tension il y a encore 4 ou 5 ans. Ce phénomène n'en est qu'à ses débuts !

### Le recrutement

Notre expertise de base, c'est identifier les talents pour les amener à l'entreprise. Notre autre grand domaine de compétence, c'est la connection. Les entreprises vont devoir changer leur façon de recruter. Dans un contexte tel que celui qu'on est en train de décrire, elles ne pourront plus continuer à dire “voilà mon profil de poste, je veux quelqu'un y correspondant exactement”. Elles ne trouveront probablement pas cette personne. Il va donc falloir être capable de les aider en discernant des

### “Il y a en France une prédominance terrible du diplôme. Si vous n'avez pas le bon tampon, cela ne fonctionne pas”

potentiels, en travaillant sur des aptitudes à apprendre, en repérant des gens par rapport à un certain nombre de critères puis amener les entreprises à les considérer. La connection entre les talents et l'entreprise, c'est un métier, le nôtre. Voire, l'accompagnement dans un certain nombre de cas. Certaines entreprises ont d'ores et déjà intégré cette nécessité d'assouplir les profils. Elles ont compris qu'il va falloir prendre en considération des gens qu'elles n'auraient pas acceptés auparavant. Il y a en France une terrible prédominance du diplôme. Si vous n'avez pas le bon “tampon”, cela ne fonctionne pas, vous présentez un risque. Les entreprises vont devoir dépasser cela, il va falloir les y aider. La plupart n'auront pas le métier pour et faire ce type de choix : procéder à des embauches

avec plus de risques qu'aujourd'hui. Mais il n'y a pas d'autres solutions.

### La diversité

Le premier enjeu, en matière de diversité : faire sauter toutes ces cloisons de verre qui empêchent des talents d'accéder à l'entreprise à cause de mauvais critères ; ces gens exclus de l'embauche car ils sont d'une façon ou d'une autre suspects : ils viennent d'une banlieue, ils sont seniors, ils ne rentrent pas dans les cases présumées... Le deuxième enjeu consiste à imaginer la diversité en terme de profils. Ce qui implique non seulement trouver les gamins de banlieue diplômés qui peuvent

### “Ces gens exclus de l'embauche parce qu'ils viennent d'une banlieue, sont seniors, ne rentrent pas dans les cases présumées à moindre risque...”

répondre à un besoin de l'entreprise, mais aussi prendre en considération les gens qui n'ont pas exactement le diplôme ou l'expérience recherchés pour, néanmoins, les amener à l'entreprise. Si certaines entreprises ont bien compris l'enjeu de ces sujets et ont commencé à y travailler, d'autres n'apprécient pas encore l'effort nécessaire pour attirer d'autres profils. Cela n'a rien d'inhabituel. Lorsque vous êtes confrontés à un marché qui devient “pénurique”, vous avez du mal à ajuster vos conditions contractuelles.

### Le reclassement de chômeurs

Nous avons créé une filiale dédiée au reclassement des chômeurs, Manpower Egalité des Chances, spécialisée dans l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi. On collabore pour cela avec des conseils généraux qui nous confient des RMistes avec lesquels on travaille sur leur retour à l'emploi. Avec l'effort nécessaire, c'est efficace. Ce sont des contrats sur lesquels on est payé au résultat : l'accès à un emploi durable, CDI ou contrat d'au moins 6 mois. Nous obtenons un taux de succès de 60 %, significativement plus élevé que les résultats de l'ANPE dont les chiffres ne doivent pas dépasser 30 %.

### “Il faut en parallèle transformer les personnes exclues en personnes demandées”

s'agit parfois de gens coupés de l'emploi depuis longtemps, ce qui implique certes un très important travail sur la personne, mais aussi sur la cible professionnelle. Or bien souvent, ces gens ont une demande professionnelle irréaliste. On leur apporte notre connaissance du marché du travail. Présent sur 1 000 bassins de l'emploi, on sait ce qui est disponible à Romorantin comme ce qui ne l'est pas. Voilà comment nos conseillers parviennent à bâtir des parcours professionnels ayant un sens. C'est un effort, mais c'est très gratifiant. A l'avenir toute solution macro-économique concernant l'emploi se heurtera à la résolution de ces cas-là. On ne peut toujours dire que l'on ira chercher des compétences à l'étranger. Il faut en parallèle transformer les personnes exclues en personnes demandées.

### La formation professionnelle

Un des problèmes auxquels on se heurte : les budgets de formation professionnelle sont terriblement fragmentés et surtout rarement disponibles au moment où l'on en a besoin, celui de la transition professionnelle. Quand vous êtes dans l'en-

### “Les budgets de formation professionnelle sont rarement disponibles au moment où l'on en a besoin, celui de la transition professionnelle”

treprise, tout va bien, vous avez accès à la formation de l'entreprise. Quand vous êtes chômeur indemnisé, vous avez les budgets de formation de l'Unedic. Mais quand vous êtes exclus depuis un moment, il n'y a plus rien. Il existe théoriquement un certain nombre de budgets, mais ils sont en général très difficiles à actionner. C'est un des problèmes qu'il va falloir résoudre.

### CHIFFRES CLES

**CA France** : 5,1 milliards d'euros (30 % du groupe).  
**Effectif** : 4 900 collaborateurs permanents (La France est le premier marché de Manpower).  
**Agences** : 1 130  
**Collaborateurs** : 130 000 collaborateurs intérimaires en poste chaque jour.  
**Clients** : 90 000 (dont 60 000 PME-PMI).

P.A.

### Les cadres supérieurs

Pour aider les cadres supérieurs à gérer leur parcours professionnel, il n'y a pas nécessairement d'offres structurées. Ils nous disent d'ailleurs leur inquiétude, leur difficulté à faire leur choix. Ce qui peut paraître étonnant : on s'attendrait plutôt à ce qu'elles se disent “j'ai un boulevard devant moi, tout le monde va me dérouler le tapis rouge, etc.” En fait, ils sont méfiants. Méfiants vis-à-vis des entreprises qu'ils soupçonnent de demander des choses très compliquées, dont ils ne sont pas sûrs de comprendre l'offre réelle, etc. On est donc face à des

### “Ce que les gens recherchent, c'est la confiance : dans l'environnement, dans la culture d'entreprise, dans le style de management”

managers qui seraient très demandés mais ont peur de bouger. Aider à la fois ces personnalités et les entreprises à résoudre cette autre forme de déconnection entre talents et entreprise représente pour nous un véritable enjeu. Ce n'est pas du coaching. C'est un éclairage très factuel sur des parcours professionnels. On le sait, il y a dans des carrières des moments où des passerelles sont possibles, d'autres où c'est plus difficile...

Les entreprises peuvent attirer ces talents avec un gros salaire, bien sûr, mais cela a ses limites. Ce que les gens recherchent, c'est la confiance : dans l'environnement dans lequel ils vont travailler, dans la culture d'entreprise, dans le style de management... Il y a là des choses très simples à mettre en œuvre fondées sur de la transparence. Avec ces populations, on s'oriente vers un schéma très équilibré entre l'entreprise et le collaborateur. Quels sont les éléments du contrat passé entre l'entreprise et moi ? C'est nouveau. Il faut aussi travailler sur la responsabilité des managers : les modèles d'autorité des dernières années risquent de ne plus être très efficaces face à des générations ayant besoin d'autre chose et n'ont jamais vécu dans ces univers-là. Il faut travailler sur les deux connecteurs pour que les choses puissent avancer.

### Le management au féminin

Manpower c'est 80 % de femmes, donc une ambiance très particulière. On parle le même langage, on a la même façon de voir les choses, ce qui signifie que nous sommes très orientées solutions ce qui, dans un secteur comme le nôtre est essentiel. Le management au féminin est un management de pragmatisme. Or l'emploi est vraiment un sujet où l'on est trop macro. Notre métier consiste à trouver de petites solutions sur l'emploi. On sait qu'à Romoran-

### “Je suis immédiatement dans le “comment on fait ?” Et ça, c'est féminin”

tin, ce n'est pas la même chose qu'à Lunéville, c'est cela qui fait la différence. Ce qui m'intéresse ? Visualiser ce que l'on fait avec un candidat afin d'être capable de détecter ces potentiels évoqués plus haut. Pas les grandes théories. Je suis immédiatement dans le “comment on fait ?” Et ça, c'est féminin.

### La globalisation

Les marchés de l'emploi pour lesquels nous travaillons – nous sommes présents dans 113 pays – sont très différents. Petit à petit, les évolutions permettent un certain nombre de convergences. Néanmoins, la réglementation – notamment sur le travail temporaire – reste très différente d'un pays à l'autre. Du coup, l'ancrage de Manpower est d'abord un ancrage local et notre structure est organisée autour d'opérateurs locaux qui sont patrons de leur business. Bien sûr, il existe une problématique de globalisation de l'emploi ; beaucoup d'entreprises ont besoin d'être accompagnées au niveau mondial sur leur

### “Etre capables de comprendre nos clients globaux et de traduire leurs attentes en actions nationales”

problématique d'emploi, ce qui implique que nous devons réussir à être un acteur à la fois local et global, capable de faire le lien entre les deux. Un autre sujet facile à théoriser mais très difficile à mettre en œuvre consiste pour nous à être capables de comprendre nos clients globaux et de traduire leurs attentes en actions nationales et éventuellement être une solution qui permette de les abstraire des contraintes d'emploi local que nous connaissons bien, mais qui sont difficiles à appréhender pour quelqu'un qui débarque en Chine ou en Inde.

### Le travail

Le travail m'est essentiel à condition que cela permette de



“Ramener l'intérim à une variable d'ajustement pour les entreprises est une version terriblement française et un peu dogmatique du sujet.”

contribuer à quelque chose, de bâtir et de laisser une petite trace derrière soi. Je passe ma vie à faire des arbitrages, à chercher à m'organiser au mieux. Le plus difficile et le plus compliqué, c'est quand les enfants sont petits. Je vis seule avec mes

### “Avoir les pieds dans la vraie vie, pour un dirigeant d'entreprise, c'est un facteur d'équilibre”

filles, mais j'y arrive. J'ai toujours été convaincue qu'avoir les pieds dans la vraie vie, pour un dirigeant d'entreprise, c'est un facteur d'équilibre. Et la vraie vie, c'est les enfants, les devoirs, le frigo plein... Ce sont des choses fondamentales parce qu'elles vous permettent de rester connectée.

### Le bonheur

Le bonheur, c'est cet équilibre vie privée-vie professionnelle, aussi le sentiment que l'on apprend, que l'on progresse, que demain apportera son lot de défis à relever. C'est ça le bonheur. Je n'ai pas de recette miracle. Un grand éclat de rire avec mes

### “C'est le sentiment que l'on apprend, que l'on progresse”

équipes, une rencontre, mes filles qui s'émerveillent sur quelque chose, des yeux qui brillent, le voilà, il est là. Et il faut savoir le prendre !

### La spiritualité

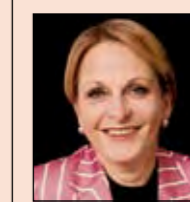
C'est important pour moi. Si l'on ne se dit pas que l'humanité va vers quelque chose, cela devient un peu plus compliqué à

### “J'ai choisi de faire le pari que tout cela avait un sens”

vivre au quotidien. J'ai choisi de faire le pari que tout cela avait un sens et cela m'aide. En matière de religion, je pense que la pratique importe peu. Que ce qui compte, c'est d'en tirer un cadre de vie.

### Bio express

#### High manager en terrain sensible



Manpower, après les six années passées à la tête de Big Blue, version tricolore. Présidente depuis 2007 de Manpower France, elle y vit les mutations des différentes formes de travail, et s'y adapte avec réactivité, notamment en créant une activité de chasse de têtes.

P.A.