

ATTRACTION ET FIDELISATION DE LA MAIN D'ŒUVRE
DANS LES SECTEURS DU BTP ET DE L'HOTELLERIE-RESTAURATION :
LE PARADOXE DE LA RARETE

Catherine Glee

Alain Roger

Institut d'Administration des Entreprises
Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert thomas –B. P. 8242
69355 Lyon cedex 08
Tel: +33.04.78.78.76.32
E-mails: glee@univ-lyon3.fr; roger@univ-lyon3.fr

Résumé :

Dans des secteurs caractérisés depuis plusieurs années déjà par une situation de pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail, la grande majorité des entreprises du BTP et de l'Hôtellerie-restauration sont confrontées à un problème important de recrutement et de fidélisation. Au-delà des éléments liés à la démographie et à la croissance, cette pénurie est due pour une large part aux conditions de travail difficiles et à l'image dévalorisée des emplois. Les entreprises et les fédérations patronales cherchent à développer l'attractivité du secteur auprès des salariés potentiels en France, mais aussi auprès d'une main d'œuvre étrangère qui semble souvent inévitable. Cela pose la question des modes de gestion et des outils de GRH qui peuvent être adaptés à des populations très hétérogènes en termes de cultures, de nationalités, d'âge ou de genre. Nous nous centrons ici sur l'hétérogénéité en termes de nationalités, ce qui nous conduit à distinguer main d'œuvre locale et main d'œuvre étrangère ;

Notre étude à caractère exploratoire est fondée sur des entretiens avec les principaux acteurs des politiques RH dans les entreprises et les organisations professionnelles. Elle vise à mieux comprendre les dysfonctionnements observés en termes de difficultés de recrutement et de fidélisation de la main d'œuvre. Elle fait ressortir les modes de gestion utilisés pour valoriser les emplois et pour motiver les salariés. Ces modes de gestion diffèrent parfois selon qu'il s'agit d'attirer et de fidéliser des salariés déjà présents en France, ou bien des salariés venant de l'étranger. La complexité des démarches administratives, les contraintes de sécurité, les préjugés et les sentiments d'injustice sont autant d'obstacles auxquels sont confrontées les entreprises pour mettre en œuvre ces mesures. Nous nous proposons de les analyser ici afin d'accroître la compréhension et donc d'aider à la résolution des dysfonctionnements observés au sein des processus de gestion.

Mots clés : Recrutement, Fidélisation, Pénurie de main d'œuvre, BTP, Hôtellerie-restauration

Les secteurs du BTP¹ et de l'Hôtellerie-restauration sont caractérisés depuis plusieurs années déjà par une situation de pénurie de main d'œuvre sur le marché du travail. Il est paradoxal de constater qu'avec un taux de chômage relativement élevé en France², les entreprises de ces secteurs ne trouvent pas sur le marché français la main d'œuvre dont elles ont besoin.

Le vieillissement de la population conduit (surtout dans le BTP) à de nombreux départs à la retraite qui ne sont pas compensés par l'arrivée des jeunes générations. Parallèlement, les besoins sont accrus par la forte croissance enregistrée dans les deux secteurs depuis le début des années 2000. Cette croissance est liée dans le BTP au dynamisme du marché du logement, avec un effet très net de la TVA à taux réduit pour ce qui concerne les activités d'amélioration-entretien. Le faible niveau des taux d'intérêt à long terme a un effet « dopant » sur le marché du logement individuel. Les mesures gouvernementales incitatives telles que l'amortissement Besson et les programmes de logement social contribuent également au « dopage » du secteur. Dans les Travaux Publics, la croissance de l'activité se poursuit également. Elle est portée par les investissements des collectivités locales et par la commande privée³. Pour l'année 2005, en tenant compte de l'intérim, environ 30 000 emplois salariés permanents ont été créés dans les entreprises de la construction, quand le reste de l'industrie en perdait 90 000.

Depuis 1999, la fédération nationale du Bâtiment évalue à 140 000 le nombre d'emplois permanents créés pendant que 400 000 postes salariés disparaissaient dans le reste de l'industrie. Le BTP est ainsi, en France, l'un des secteurs les plus dynamiques en termes de création d'emplois

L'Hôtellerie-restauration est également un secteur en développement. Selon le responsable de l'UIMH, une des cinq organisations syndicales nationales de la profession présente sur presque tous les départements français, la pénurie de main d'œuvre touche l'ensemble des salariés et particulièrement les saisonniers puisque, dans la région Rhône-Alpes, il en manquerait 5 000 à 8 000 sur un total de 175 000 salariés.

Dans ces deux secteurs, la grande majorité des entreprises sont donc confrontées à un problème important de recrutement et de fidélisation. Elles sont alors amenées à développer de nouveaux modes de gestion de leurs ressources humaines et à se tourner vers de nouvelles catégories de main d'œuvre qu'elles vont parfois chercher à l'étranger⁴.

Dans un premier temps nous nous interrogerons sur le paradoxe que représente la rareté de main d'œuvre qui, dans ces deux secteurs, s'accompagne, non pas d'une valorisation accrue, mais au contraire d'une dévalorisation. En effet, selon la loi de la rareté dans la théorie économique classique et néo-classique, lorsqu'un bien est rare sa valeur augmente ipso facto sur le marché. Or, ici, les métiers concernés continuent à souffrir d'une image dévalorisée qui rend les deux secteurs peu attractifs. Cela nous permettra de mettre en évidence deux

¹ Cette activité comprend les domaines des travaux publics, de la construction neuve (le logement en secteur aidé et en secteur libre, le non résidentiel), des travaux d'amélioration et d'entretien.

² Le taux enregistré au BIT en janvier 2007 pour la France s'élève à 8,5%

³ Les travaux de routes, aéroports et travaux analogues ont progressé de 31,2% en 2005

⁴ Dans ces secteurs, on observe une forte représentation de l'emploi étranger par rapport à l'emploi français dans l'emploi total : 7,4 % par exemple d'emploi étranger dans l'hôtellerie-restauration (Source : OCDE, 2005)

questions importantes de GRH auxquelles sont confrontées les entreprises : celle du besoin de recrutement de population étrangère et celle de l'attractivité et de la fidélisation des salariés.

Dans un second temps, nous analyserons les mesures spécifiques auxquels ont recours les entreprises. Cela nous permettra de mettre en exergue, là encore, un paradoxe entre la volonté affirmée d'appliquer les mêmes outils et modes de gestion à tous les salariés sans exception, et la réalité qui oblige cependant à distinguer parfois les modes de gestion du personnel français et ceux du personnel étranger.

Nous concluons alors sur les limites et les obstacles auxquels les entreprises se heurtent, compte tenu de cette situation très particulière, limites en particulier d'ordres administratif et réglementaire, auxquelles s'ajoutent des obstacles d'ordre plus psychologique relevant principalement des phénomènes de stéréotypie et également des sentiments d'équité et d'iniquité. Ces limites et obstacles peuvent également conduire les entreprises à aborder de façon novatrice et performante la question, récemment apparue dans le champ de la GRH, de la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) et, au-delà, de l'éthique managériale.

1. Le paradoxe d'une main d'œuvre rare et dévalorisée

Depuis plusieurs années déjà, la situation du marché du travail en France place les deux secteurs étudiés dans une situation problématique de pénurie de main d'œuvre⁵. Si l'on se réfère à la théorie de la valeur en Sciences économiques, cette « rareté » de la main d'œuvre devrait s'accompagner d'une valorisation forte sur le marché du travail. Or, dans les deux secteurs étudiés, il n'en est rien. La pénurie à laquelle les entreprises doivent faire face s'accompagne au contraire d'un problème d'attractivité fort, les obligeant à recruter auprès de populations jusque là « négligées » ou « ignorées »⁶ et dans des cercles géographiques plus larges.

Avant d'analyser les mesures prises par les entreprises, il est important de bien comprendre les différentes formes d'attraction et de fidélisation des salariés et les particularités du contexte sectoriel que nous étudions. Ces facteurs expliquent en grande partie les raisons qui conduisent les entreprises à recourir à une main d'œuvre étrangère.

1.1. L'incontournable question de l'attraction et de la fidélisation du personnel

Le recours à la main d'œuvre étrangère, palliatif d'urgence dont le recours semble s'inscrire dans une « histoire⁷ » de l'économie française, ne permet pas toutefois de faire l'économie d'une réflexion de fond, menée depuis maintenant près de 10 ans par les fédérations patronales, sur la question de l'attraction et de la fidélisation des salariés. En effet, les besoins de main d'œuvre sont tels que le seul recours à la main d'œuvre nationale ne saurait suffire. Par exemple, dans le BTP, pour la seule région Rhône Alpes, le besoin de jeunes qualifiés est estimé à 7000 chaque année or, le nombre de sorties du système scolaire dans la région est de

⁵ Cette situation ira en s'aggravant et s'étendra à d'autres secteurs, si l'on se réfère aux prévisions d'évolution de la population active nationale : perte de 30 000 actifs par an entre 2006 et 2010, perte de 80 000 actifs par an à partir de 2025.

⁶ Par exemple la main d'œuvre féminine dans le secteur du BTP qui fait désormais l'objet de nombreuses campagnes de communication visant à rendre les métiers du BTP attractifs.

⁷ Les années 20 sont déjà marquées par un fort mouvement migratoire dans le BTP en lien direct avec les travaux de reconstruction et avec la faiblesse démographique liée à la « saignée » de la première guerre mondiale.

4000, soit un déficit d'emblée de 3000 jeunes annuellement. A cela s'ajoute l'éventualité d'un classement des métiers du BTP reconnaissant des niveaux de risques professionnels élevés permettant un départ à la retraite plus rapide, conduisant ainsi à accélérer le nombre de départs⁸, et pouvant conduire à réduire l'attractivité d'un secteur considéré comme "dangereux".

Les raisons pour lesquels un salarié est attiré par une entreprise et y reste sont de deux types principaux : soit il est attaché aux valeurs de l'organisation, à son mode de fonctionnement ou au climat qui y règne, soit il y trouve un intérêt, une utilité personnelle en termes d'avantages matériels ou financiers. Sur la base des travaux de Bliemel et Eggert (1998) et de Ray (2001) sur les comportements d'achat des clients en lien avec la notion d'attractivité, Meyssonier (2005) ou Galois (2006) ont analysé la fidélisation des salariés en combinant ces deux dimensions pour étudier leur attachement à leur entreprise. Reprenant cette idée, la figure 1 distingue quatre types de situations qui appellent de la part des entreprises des modes de gestion différents et adaptés à leurs objectifs.

Figure 1 : Quatre formes d'attraction et de fidélisation

		Intérêt	
		non	oui
Attachement aux valeurs	oui	3. Dévouement Fidélité potentielle	4. Stabilité Fidélité réelle
	non	2. Rejet Infidélité	1. Mercenariat Pseudo-fidélité

Dans le premier cas, le salarié peut s'impliquer dans son travail et paraître fidèle, mais son engagement s'apparente plutôt à celui d'un *mercenaire* : il ne tient qu'aussi longtemps que l'entreprise peut proposer des avantages suffisamment intéressants pour le retenir. Cette pseudo-fidélité est considérée comme une forme de rétention, permettant - souvent provisoirement - d'éviter le départ du salarié sur la base d'un contrat psychologique de type transactionnel où le calcul d'utilité prend le pas sur la qualité des relations. Dans les deux secteurs étudiés, cette situation de pseudo-fidélité est une réalité fréquente : le turnover élevé fait quasiment partie de la culture organisationnelle pour le personnel peu qualifié qui traditionnellement acquiert des expériences diversifiées en passant d'une entreprise à l'autre, d'un chantier à l'autre, privilégiant son intérêt personnel à l'attachement aux valeurs de l'organisation.

Dans le second cas, lorsque l'entreprise ne propose que des conditions jugées peu intéressantes, soit parce qu'elle n'a pas les moyens de proposer plus, soit par choix politique

⁸ Cette question fait actuellement l'objet de négociations entamées à la demande du gouvernement entre les organisations patronales et syndicales du BTP.

en voulant réduire les coûts à tout prix, elle doit faire face à une désaffection, à un *rejet*. Ce rejet entraîne une grande difficulté pour attirer des candidats, et l'infidélité de ceux qui sont quand même entrés à une période où ils ignoraient les conditions réelles, ou à laquelle ils n'avaient peut-être pas le choix compte tenu de leurs impératifs géographiques et de la situation du marché de l'emploi.

Le troisième cas se présente lorsque des salariés acceptent des conditions peu avantageuses par *dévouement* à l'entreprise ou à l'équipe à laquelle ils appartiennent. C'est parfois le cas dans des petites entreprises familiales où la nature relationnelle du contrat prime sur les avantages financiers et peut faire accepter des conditions de travail pénibles. L'attachement de ces salariés à leur organisation suppose une forme de fidélité, mais qui reste potentielle dans la mesure où elle risque d'être remise en cause si la personne, prenant conscience de sa situation, considère ensuite comme injustes les conditions qui lui sont imposées.

Enfin, le quatrième cas, celui de la fidélité réelle, correspond à une main d'œuvre stabilisée. Or, pour les entreprises, obtenir cette stabilité est une préoccupation particulièrement stratégique lorsqu'il s'agit des personnes les plus qualifiées qui représentent le "cœur" ou le "noyau" de l'organisation. Elles souhaitent une plus grande *stabilité* et une réelle fidélité, surtout lorsqu'il s'agit de l'encadrement. Il faut assurer la présence de compétences clés qui sont souvent une condition de survie, notamment dans les plus petites entreprises. Les personnes qui détiennent ces compétences représentent en général le marché primaire du travail, par opposition au marché secondaire qui regroupe les emplois moins stables, où les conditions de travail et de salaire sont moins avantageuses (Doeringer & Piore, 1971).

1.2. L'inévitable prise en compte du contexte

La question de l'attractivité et de la fidélité se trouve renforcée par des contextes sectoriels spécifiques. Le BTP, quoique très concerné par les évolutions technologiques, reste une industrie de main d'œuvre. Il se caractérise par des conditions de travail très particulières réalisées dans l'univers professionnel spécifique qu'est le chantier. Les activités s'exercent pour la plupart en extérieur⁹. Ce sont donc des travaux pénibles, soumis aux aléas climatiques. Ces aléas introduisent une saisonnalité dans les activités (le mois de juin enregistre un taux d'activité supérieur de 30% à celui du mois de janvier). Même si les progrès technologiques peuvent contribuer à rendre les métiers moins difficiles, cela reste malgré tout des activités exigeant une bonne santé physique, un dynamisme et une vitalité qui influent sur les profils recherchés.

Cette « pénibilité » nuit à l'image externe du secteur, mais elle contribue en même temps à sa valorisation interne à travers les notions de courage, de sérieux, d'honnêteté et de travail qui lui sont associées. Ceux qui travaillent dans le BTP sont des gens « sérieux », « travailleurs » qui « *ont de la moelle* » (du courage).

⁹ Pour les travaux s'exerçant en intérieur (travaux d'aménagement et de finition), il s'agit cependant toujours de bâtiments en cours de construction ou en réhabilitation, donc rejoignant les conditions du travail en extérieur par leur aspect « temporaire » et « non installé ».

A ces conditions physiques difficiles s'ajoutent depuis quelques années des exigences en termes de procédures liées au développement des démarches qualité et de normalisation. Ces exigences se traduisent par la nécessité d'avoir une main d'œuvre qualifiée sachant lire et écrire, capable de tenir des « carnets de chantiers » permettant une traçabilité des opérations. On note ainsi une évolution des métiers vers davantage de technicité.

Une autre exigence forte, comme nous l'avons signalé plus haut, découlant directement des conditions de travail spécifiques du BTP, est celle de la sécurité. Cette exigence influe directement sur les modes d'organisation du travail au sein du collectif qu'est le chantier. Dans ce lieu très particulier, les opérateurs¹⁰, chefs d'équipe et chefs de chantier travaillent en équipe, souvent organisées en binômes très solidaires entre eux du fait de la « dangerosité » de leur métier. La confiance et l'entente réciproques sont donc primordiales

Durant toute la durée du chantier, les salariés « vivent » ensemble au moins la journée, partageant leur repas. Dans le gros œuvre, le chantier se compose de constructions provisoires également appelées « bases de vie », qui peuvent être plus ou moins bien aménagées, participant ainsi fortement à la qualité de vie au travail. Il en résulte une proximité physique qui crée un sentiment d'appartenance fort et de solidarité. L'appellation « compagnons » pour désigner les ouvriers du bâtiment traduit bien cette idée d'appartenance à une communauté très codifiée où celui qui exerce le métier est reconnu et presque glorifié. Ainsi, un chef d'entreprise rencontré parle de « *métier éternel* ».

L'adaptation est difficile si l'on n'est pas issu d'une famille travaillant dans le BTP, donc déjà familier de la nature et du rythme de travail afférant au secteur. Pour faire partie de la famille, « *il faut aimer ce secteur* », il faut avoir l'habitude de conditions difficiles¹¹. Bien souvent, la main d'œuvre existe, elle est recrutée, ... mais elle ne reste pas car elle ne « résiste » pas aux conditions de travail. Les chiffres de la fédération du BTP du Rhône précisent que 40% des jeunes formés au métier du BTP dans les centres d'apprentis quittent le secteur.

Dans l'Hôtellerie-restauration également, les conditions de travail et de salaire sont peu attractives, surtout dans les emplois peu qualifiés. Une étude du BIT remarque que *"les principales caractéristiques des conditions de travail dans les hôtels et restaurants sont les suivantes : horaires de travail irréguliers et souvent contraignants ; formes atypiques d'emploi (astreinte ; emploi à temps partiel peu commode) ; rémunération comparativement peu élevée ; manque de stabilité de l'emploi ; et perspectives de carrière peu prometteuses. Les conditions de travail difficiles sont à l'origine d'une rotation élevée de la main-d'œuvre."*¹²

Souvent, les salariés se sont orientés vers ce secteur, comme vers celui du BTP par défaut, suite à un échec scolaire. L'absence de personnel formé et expérimenté renvoie, selon les

¹⁰ Dans le bâtiment, les opérateurs (les ouvriers) s'appellent des compagnons.

¹¹ Un recruteur justifie ainsi avoir embauché un marin pêcheur marocain car « *il avait une expérience sur un métier difficile et une volonté* ».

¹² BIT, *Emploi et Conditions de travail dans le secteur Hôtels, tourisme, restauration*, (2003), <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/sector/sectors/tourism/wkgcond.htm>

chefs d'entreprise, à l'image traditionnellement peu attractive des métiers du BTP ou de la restauration, véhiculé par les « éducateurs » (parents et surtout enseignants) c'est-à-dire par ceux-là même qui exercent une influence déterminante sur les jeunes lors de leur choix de formation et de métier. Le représentant d'une fédération professionnelle de l'hôtellerie-restauration remarque : *"On a eu un énorme souci, nous, en termes de métier parce que il y a eu un ministre un jour qui a décrété qu'il fallait que 80 % d'une classe d'âge aille au Bac ... On fait des gens qui redoublent leur seconde, leur première et qui n'ont pas de formation derrière, mais on ne les mène pas aux CAP ou aux BEP"*.

Par souci d'équilibre de vie, les salariés refusent des contraintes horaires dans la journée, le week-end ou pendant les vacances (horaires décalés) ou certaines tâches ingrates comme le nettoyage. Le discours de responsables d'établissement illustre cette résistance : *"Le travail en cuisine est assez dur, et les français n'en veulent pas"* ; *"Faire la plonge ce n'est pas trop valorisant. Si on vous demande ce que vous faites, vous êtes plongeur" !* ; *"C'est très très dur de trouver des gens qui vont travailler ... il dit : moi je veux mes week-ends, je veux mes congés en été, juillet ou août, il demande des choses comme ça que nous on ne peut pas accepter. Nous on est à un endroit, ici ... il y a des festivals en juillet, plein de concerts en août"* ; *"Dans les loisirs, dans l'hôtellerie, on travaille quand les gens dorment, quand les gens mangent, quand les gens sont en vacances, donc c'est du travail en décalé ... Tout ce travail décalé est important ; c'est une mauvaise image de la branche"*.

Les difficultés du métier peuvent être liées aux tâches elles-mêmes ou à l'environnement : *"Il faut rester devant le feu pour couper. C'est vrai que c'est un travail qui n'est pas aussi simple ... On est devant la chaleur : incroyable"* ; *"Lorsque vous êtes à la montagne vous avez un petit peu l'impression d'être en vase clos, la nuit tombe vite, il fait froid, on est tous un petit peu les uns sur les autres, dans des conditions assez difficiles de vie de collectivité"*.

Pour surmonter la résistance des salariés face à ces conditions difficiles, les fédérations patronales et les entreprises se préoccupent de la façon dont elles peuvent attirer ou fidéliser leur personnel. Dans bien des cas, elles sont amenées à recourir à une main d'œuvre étrangère.

1.3. Quand nécessité fait loi : le recours à la main d'œuvre étrangère

Le recours à la main d'œuvre étrangère recouvre plusieurs formes comme la mobilité intra-groupe, le recrutement direct, le détachement de salariés ou la sous-traitance internationale, et il peut répondre à plusieurs motifs¹³ : d'une part des motifs stratégiques, lorsque les entreprises accompagnent leur développement international en mettant en place une mobilité internationale de leur main d'œuvre ; et d'autre part des motifs économiques, pour faire face à une pénurie de main d'œuvre locale, ce qui est généralement le cas dans le BTP et l'Hôtellerie-restauration.

Des raisons stratégiques ou des compétences spécifiques

¹³ Revue *Migration Etudes*, « Le recrutement des salariés qualifiés ressortissants de pays tiers par les entreprises », 2004

Une des raisons stratégiques qui peuvent conduire une entreprise à recruter une main d'œuvre étrangère est par exemple la perspective d'une implantation future à l'étranger. Dans le cadre d'un projet de création ou de reprise à l'international, elle peut recruter plusieurs personnes étrangères pour les former et leur donner la compétence dont ils auront besoin lors de l'extension de l'entreprise dans le nouveau pays.

Beaucoup d'entreprises justifient aussi leur recours à du personnel étranger par le fait que la main d'œuvre disponible en France « ne convient pas », qu'elle n'est pas assez qualifiée et expérimentée alors qu'elles ont besoin d'une main d'œuvre directement opérationnelle. C'est le cas de nombreux métiers du bâtiment et de quelques métiers de la restauration qui se caractérisent par une forte technicité. A titre d'exemple, le temps de formation pour un cuisinier spécialisé (notamment dans un type de cuisine exotique) ou pour un maçon est de plusieurs années¹⁴. Un restaurateur indien, qui cherchait à recruter un cuisinier très spécialisé, indique : « *Je savais pas que c'était aussi compliqué de trouver un chef cuisinier, ... Vous pouvez aller dans n'importe quel resto indien sur Lyon, je peux vous dire qu'ils ont tous, tous tous le même problème ... Y avait un restaurant indien ... il a fermé y a deux ans ... il a fermé parce qu'ils n'ont pas trouvé de cuisinier* ».

Les entreprises se tournent donc vers la main d'œuvre étrangère suite au constat de l'absence, sur le marché français, de la main d'œuvre correspondant à leurs attentes de salariés formés et expérimentés, suffisamment fiables, et pouvant s'intégrer facilement dans les équipes de travail. Selon le directeur d'un établissement d'un grand groupe de loisirs, *"ce sont des personnes qui sont fiables alors que, bon je suis désolé, mais le marché local souvent ce sont des personnes qui vont travailler une semaine, et qui pour un oui ou pour un non vont partir. Ils sont bien moins fidèles. C'est ça mon problème ... Il y a ces genres de métiers qui sont déconsidérés et donc on est obligé d'avoir recours à cette main d'œuvre étrangère"*. Pour le Chef d'entreprise d'une PME¹⁵ dans le BTP, « *aujourd'hui, on a des gens dans les pays de l'Est, qui ne sont pas des idiots. Ils ont faim, ils ont envie de bosser. Ils ont envie de s'en sortir. La question de dire, on fait 8h, on fait 9h, c'est pas leur souci. (...) Ces gens là, quand on leur propose du boulot, ils le prennent et ils s'investissent là dedans, et ils ont envie. Et ça, je suis désolé de vous le dire, mais nos petits français, ils ne l'ont pas* ».

Un intérêt économique

Le modèle économique standard considère le travail comme un facteur de production dont il faut maximiser la productivité (Becker, 1962). Les entreprises rechercheraient alors la main d'œuvre qui pourrait délivrer la prestation attendue au moindre coût. En réalité, comme les travailleurs étrangers bénéficient des mêmes droits que les salariés français et que l'introduction de cette main d'œuvre est coûteuse pour les organisations, le prix de revient de l'embauche d'un salarié étranger est souvent plus élevé. On peut penser alors que les entreprises qui recrutent à l'étranger se préoccupent plus de la qualification de la main d'œuvre que de son prix de revient. Elles peuvent cependant trouver un intérêt économique à ces embauches en payant les étrangers au salaire minimum, alors que la main d'œuvre locale n'accepte plus d'occuper ces emplois sans compensation financière au-delà des minima

¹⁴ Pour un maçon, ce temps est estimé par exemple à 5 ans par les professionnels de la formation du BTP.

¹⁵ Petite ou Moyenne Entreprise

conventionnels. Cela leur permettrait donc de limiter leurs coûts en réduisant les investissements qu'elles auraient dû réaliser pour améliorer les conditions de travail en termes de risques et de pénibilité.

Toutefois cet argument semble très limité aujourd'hui par les exigences de qualité et de respect des normes auxquelles les entreprises ne peuvent plus se soustraire. Dans le BTP en particulier, la concurrence rend cette exigence de qualité particulièrement forte. A cela s'ajoutent des problèmes de sécurité qui peuvent rendre incompatible le recours à la main d'œuvre étrangère avec la technicité et les risques liés à l'activité. Le dirigeant d'une PME du BTP filiale d'un grand groupe explique : *« Il y a 18 mois, j'ai eu des contacts avec une entreprise polonaise. Cette entreprise a une excellente main d'œuvre et elle ne fait que de la ligne électrique, donc des gens qui semblaient tout à fait compétents pour réaliser des réseaux où nous, on ne trouve plus le personnel en France (...), mais il est impensable de faire travailler des gens sur un réseau électrique donc un réseau dangereux sans que ces gens là puissent s'exprimer correctement en français ».*

Lorsqu'elles embauchent une main d'œuvre étrangère, les entreprises avancent souvent la thèse de la segmentation du marché du travail selon laquelle les immigrés occupent des emplois dont les natifs ne veulent pas (Dominguez dos Santos, 2004). Les services de l'emploi, quand à eux, craignent alors que les travailleurs immigrés se substituent aux autochtones, ce qui conduirait à une baisse des salaires et à un chômage accru de ces derniers.

Notre étude, fondée sur des entretiens approfondis avec divers acteurs de la profession, vise à analyser les mesures prises par les entreprises pour faire face au problème d'attractivité de la main d'œuvre. Nous verrons ainsi qu'elles ont été amenées à mettre en place des modes de gestion adaptés.

2. Des réponses spécifiques et des outils de GRH ciblés selon la nationalité de la main d'oeuvre

Note méthodologique

L'étude a été réalisée dans le cadre d'un projet commandité par la DARES qui portait sur quatre secteurs d'activité¹⁶ dans la région Rhône-Alpes. Les résultats ont fait ressortir que, dans les secteurs de l'enseignement supérieur ou la recherche et de la métallurgie, le recours à une main d'œuvre étrangère est surtout orienté vers la recherche de ressources rares à fort niveau de qualification. Dans le BTP et l'Hôtellerie-restauration par contre, il vise plutôt à combler la pénurie de main d'œuvre liée aux déséquilibres démographiques et aux représentations défavorables des métiers concernés.

Dans cette étude exploratoire il s'agissait alors, au-delà des données chiffrées établies par la profession dans le BTP et l'Hôtellerie-restauration, d'analyser les dimensions qualitatives du phénomène étudié et les réponses proposées par les entreprises. Nous avons donc fait le choix

¹⁶ BTP, Hôtellerie-restauration, Enseignement-recherche, Métallurgie

d'une démarche par entretiens approfondis auprès de 26 personnes (9 dans l'hôtellerie-restauration et 17 dans le BTP)¹⁷ :

- 19 responsables d'entreprises (dirigeant, DRH ou Responsable recrutement) : 8 dans 2 grandes entreprises et 6 PME de l'hôtellerie-restauration, et 11 dans 3 grandes entreprises et 5 PME du BTP,
- 5 personnes appartenant à des fédérations professionnelles patronales, au niveau local ou national, afin de mieux cerner les problèmes globaux de ce secteur : 2 dans l'hôtellerie-restauration et 3 dans le BTP,
- 3 intermédiaires du marché du travail ou experts du marché du travail local (ANPE¹⁸ ou organisme de formation) : 1 dans l'hôtellerie-restauration et 2 dans le BTP.

Les entretiens étaient de type semi directif afin de permettre une expression libre, mais sous le contrôle du chercheur grâce à un questionnement précis sur la base d'une grille d'entretien réalisée pour chaque catégorie d'acteurs. Les entretiens ont été entièrement enregistrés (sauf deux cas où les conditions matérielles ne l'ont pas permis). Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale. Une analyse thématique a ensuite permis l'extraction du sens du discours (Wacheux, 1996).

La méthodologie choisie consistait donc en un travail d'observation et d'écoute permettant une imprégnation forte de la réalité explorée. Le choix était également celui de la confrontation de points de vue d'acteurs qui participaient à une même situation sans toujours être « sur la même longueur d'ondes », afin d'aborder la question posée dans toute sa complexité.

Dans le BTP comme dans l'Hôtellerie-restauration, les entreprises jouent aussi bien sur l'image et les valeurs de la profession que sur la réponse aux intérêts économiques ou financiers du personnel. Leurs premiers efforts, fortement encouragés par des organismes comme l'ANPE, portent sur le personnel français, ou du moins installé en France, et qui n'impose pas de lourdes démarches administratives de recrutement. Au niveau économique local, les fédérations professionnelles jouent un rôle important de « conseil » (dans la transmission, la reprise ou la création d'entreprises par exemple), d'aide (aide au développement économique à travers des formations) et « d'assistant RH » auprès de leurs adhérents. Ainsi un responsable de la CAPEB¹⁹ Rhône explique que sa confédération dispose d'une antenne « Emploi » avec un « Chargé d'emploi » qui aide les chefs d'entreprises dans leurs opérations de recrutement et d'intégration du personnel : « *Comment faire "le petit plus" qui va favoriser la prise de contact, qui fera que le nouveau restera dans l'entreprise. Comment éviter les situations conflictuelles qui conduisent à la démission du nouveau ou au*

¹⁷ Une même personne a parfois été interrogée successivement comme responsable d'entreprise et comme représentant de fédération professionnelle. Deux personnes ont été interrogées dans chacune des grandes entreprises du BTP.

¹⁸ Agence Nationale Pour l'Emploi.

¹⁹ Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

conflit entre le nouveau et les anciens, parce que là aussi, cela conduit au départ. Les gens de chantier sont un peu "rudes", et dans l'ensemble ça dégénère vite ».

Les efforts mis en évidence, concernent à la fois la valorisation des métiers auprès d'un public large et diversifié (jeunes hommes ou femmes en situation d'orientation scolaire, demandeurs d'emploi plus ou moins éloignés du marché du travail...) et également une gestion des RH à l'intérieur des entreprises prenant en compte les demandes des salariés et tentant de répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Ces deux dimensions sont cependant à distinguer selon qu'il s'agit d'une main d'œuvre nationale ou d'une main d'œuvre étrangère.

2.1. Les modes de gestion du personnel français : de la valorisation à l'adaptation

Le premier type d'actions que nous analyserons concerne les efforts visant à valoriser l'image des métiers. Le second type d'actions est centré sur une gestion des ressources humaines en interne, concordant davantage avec les besoins et attentes des salariés qui évoluent dans des métiers où les conditions de travail sont difficiles.

Les efforts de valorisation des métiers

Les fédérations professionnelles réalisent depuis maintenant près de 10 ans de nombreux efforts pour valoriser leur profession auprès des candidats potentiels. Ainsi, dans le BTP, au niveau régional et national, les fédérations sont impliquées, avec les différents partenaires économiques et politiques, dans de vastes programmes visant à modifier l'image du secteur, à le rendre plus attractif et à attirer une main d'œuvre difficile à trouver. Ces opérations sont à destination principalement des femmes, des jeunes en situation d'orientation scolaire, et des personnes (jeunes ou moins jeunes) éloignées du marché de l'emploi. La CAPEB du Rhône a réalisé par exemple en 2005, en lien avec l'ANPE, deux journées d'information auprès d'un public féminin afin de montrer les possibilités d'emploi existant dans un secteur traditionnellement très masculin. Au niveau national, une campagne de communication a été réalisée par la fédération du Bâtiment afin d'attirer une main d'œuvre féminine²⁰

Concernant le public jeune, l'opération « Les artisans messagers » menée par la CAPEB avec le soutien financier du conseil régional du Rhône²¹, consiste à envoyer de jeunes retraités dans les écoles d'enseignement primaire où ils font découvrir les différents métiers du Bâtiment aux enfants (entre 6 et 11 ans) à travers la réalisation de maquettes de maisons ou d'immeubles. Face au fort besoin de jeunes qualifiés, la profession a développé de nombreux efforts d'information et communication, en lien avec les structures de l'Education Nationale, pour attirer des jeunes de moins de 25 ans dans les CFA (Centres de Formation des Apprentis) du secteur. Ce travail, très à l'amont dans le processus de choix d'un métier, vise à faire connaître et aimer les métiers du Bâtiment.

²⁰ Campagne affiche représentant une femme jeune et séduisante avec le slogan suivant : « Le bâtiment vous va si bien »

²¹ 50 interventions ont été ainsi réalisées sur les écoles du département du Rhône

Dans l'Hôtellerie-restauration, des "opérations séduction" ont été entreprises par les fédérations professionnelles. Ainsi, la Chambre de l'Industrie Hôtelière et Touristique du Rhône a organisé une tournée « Des métiers, un avenir » en 2005 dans toutes les capitales régionales et rassemblé près de 20 000 jeunes venus rencontrer les professionnels dans des "bus-métiers".

Cette question dépasse la seule préoccupation des responsables RH et les frontières de l'entreprise. Au niveau gouvernemental, elle a initié une partie importante de la loi de programmation de 2005 relative au plan de cohésion sociale. En effet, concernant le premier levier de ce plan²², le levier emploi, une préoccupation majeure est d'amener des jeunes entre 16 et 25 ans sur des métiers en tension et en particulier ceux du BTP et de la restauration. Pour accompagner ce plan, l'ANPE a mis en place avec les missions locales de l'emploi, les « plateformes de vocation » qui fonctionnent maintenant depuis deux ans.

Au-delà de ces efforts de valorisation, les entreprises cherchent aussi à répondre aux intérêts plus matériels ou financiers de leurs salariés.

Les efforts d'adaptation aux besoins et attentes des salariés

Les efforts des entreprises hôtelières ou de restauration consistent parfois à simplifier le travail et à réduire ou mieux organiser les horaires pour les rendre moins contraignants. Des responsables du secteur indiquent par exemple : *"Vous avez du matériel moderne, vous avez une douchette pour prélever les assiettes, c'est vraiment ... c'est de la rigolade de faire ça, ce n'est plus ... comme avant"* ; *"Vous savez, nous, aux cuisines, ... on automatise les choses ... c'est des produits presque finis, quoi. Vous ouvrez le carton, et vous remettez à chauffer, presque"* ; *"On a amélioré énormément depuis une dizaine d'années nos conditions de travail : on arrive du moyen-âge professionnel ... On arrivait d'une situation de 45, 47 h/semaine avec des temps d'attente qui n'étaient pas payés, ce qu'on appelait des heures d'équivalence, à la totalité des heures payées, on est passé donc de 45-47 à 39 tout en maintenant les salaires ... les conditions de travail se sont énormément améliorées, même par rapport à nos collègues européens. Quand vous regardez les conventions collectives des Allemands ou des Anglais dans l'hôtellerie-restauration, ils ont 30 % de travail de plus que nous. C'est énorme !"*. Maintenant, certains hôtels parisiens proposent par exemple des horaires en continu pour tenir compte des temps de transport de leur personnel, mais ces aménagements ne sont pas possibles dans les plus petites unités.

La Fédération du Rhône du BTP a créé il y a 10 ans, un GEIQ (Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification) pour des populations dites « en difficulté », souvent très éloignées du marché de l'emploi, avec l'objectif de « remettre des jeunes à disposition de l'entreprise en les formant ». Ce dispositif concerne, pour le Rhône 1400 jeunes qui ont entre 18 et 25 ans et, parmi eux, 60% restent dans leur entreprise d'origine, ce qui est présenté et considéré comme un succès par les membres de la fédération. Les personnes ainsi formées trouvent dans leur travail un intérêt en termes d'emploi, mais aussi de progression professionnelle. Selon un responsable de fédération patronale, «généralement, quand ils

²² Le plan comporte trois volets : Emploi, logement, et égalité des chances

partent c'est qu'ils veulent faire autre chose. Souvent, ils montent dans la hiérarchie. Ils finissent chefs d'équipe. Certains reprennent des apprentissages derrière ; donc le système fonctionne bien. Non seulement ils sont qualifiés à la sortie, mais ils sont embauchés. On a des exemples d'anciennes personnes qui sont passés par ce système qui sont aujourd'hui chef d'équipe et qui, à leur tour, recrutent d'autres personnes en insertion »

Malgré ces efforts, les besoins en main d'œuvre ne sont toujours pas satisfaits. Lorsque la croissance se poursuit, et si la main d'œuvre locale se détourne toujours des emplois proposés, une solution envisagée face à cette pénurie de main d'œuvre est de développer le recours à la main d'œuvre étrangère, déjà relativement important dans ces secteurs.

2.2. Les modes de gestion du personnel étranger : le poids des réseaux, le choc des signaux

Pour la main d'œuvre étrangère, la problématique est légèrement différente quoique revenant aussi à une question d'attractivité et de fidélisation. Il s'agit ici davantage d'un travail de « repérage » au niveau international en termes de disponibilité et d'opérationnalité immédiates. Le fait d'être opérationnel directement consiste à avoir non seulement les compétences techniques, mais aussi et surtout les compétences « relationnelles » garantissant une adaptation rapide aux spécificités des secteurs. Ce travail de « repérage » est ensuite complété par un travail de « mise à disposition » puis de fidélisation dans les entreprises concernées.

Le poids des réseaux pour repérer puis faire venir des salariés « adaptés ».

Au-delà des exigences en compétences techniques, les entreprises recherchent des salariés qui partagent certaines valeurs. C'est ainsi qu'elles expliquent pourquoi elles s'adressent à certains pays et sont prêtes à déployer des efforts pour attirer et fidéliser cette main d'œuvre :

- le Portugal, parce qu'il y existe une « culture du bâtiment » où les salariés apprennent le métier très tôt sur le terrain ;
- l'Allemagne pour la qualité reconnue de la formation initiale et la réputation de « sérieux » traditionnellement attachée à ce pays ;
- la Turquie parce qu'il y existe selon les employeurs une « culture du travail » tout à fait en phase avec celle du BTP ou de la restauration.

Les demandes d'adaptation rapide aux conditions de travail sur les chantiers du BTP ou pour les saisonniers de la restauration expliquent les demandes en termes de « savoir-être » : être travailleur, courageux, discipliné, peu regardant à l'effort, capable d'initiatives, ... autant de qualités humaines fréquemment citées qui, au-delà des connaissances techniques et de l'expérience du métier justifient le choix de recourir à la main d'œuvre étrangère, même quand une main d'œuvre locale est disponible, mais considérée comme inadaptée car elle est perçue comme n'ayant pas cette culture du travail : « *Ce sont des gens qui ont une motivation et qui ont envie de travailler qui fait qu'ils sont stables ... C'est des gens sur qui on peut*

toujours compter. Ils ont une assiduité que n'auront pas beaucoup de français ». Les PME en particulier expriment un besoin de confiance. Elles « *ne veulent pas de mercenaires* » mais des gens fiables avec qui l'on puisse construire une relation de long terme.

Les efforts réalisés pour attirer de la main d'œuvre étrangère et faciliter son intégration semblent porter leurs fruits : « *Forcément, il y a des liens qui se créent. Il y a des équipes qui sont constituées, des gens ça fait peut-être 20 ans qu'ils travaillent ensemble. C'est toujours les mêmes. Il y a des gens inséparables. Tant mieux, ça crée des équipes soudées. Le gars qui ne s'intègre pas, il est essayé dans une autre équipe, et si vraiment il ne s'intègre pas, il part de lui-même.* » Cette volonté d'intégration et de partage de valeurs conduit parfois à des « *préférences* » nationales dans le recrutement : « *C'est plus simple d'avoir une unité de langue, une unité de chef, une unité de travail ; quand on commence à avoir des gens de toutes origines, ils ont des coutumes différentes, des façons de voir différentes, des susceptibilités différentes, si vous voulez c'est un peu du casse tête* ». Une grande entreprise de l'hôtellerie qui fait venir en France des salariés expérimentés venant d'établissements étrangers compte sur eux pour apporter une référence à des jeunes saisonniers peu expérimentés car ils connaissent bien le mode de travail du groupe. Ils constituent alors le "ciment" de l'équipe. Cette politique permet aussi de récompenser et de valoriser le travail des meilleurs salariés étrangers qui viennent ponctuellement en France pour une saison avec des conditions salariales nettement meilleures que dans leur pays.

Les réseaux interpersonnels permettent de recruter des candidats étrangers qui ont de meilleures chances de bien s'intégrer. Les candidatures « *recommandées* » sont une pratique habituelle et concernent la main d'œuvre locale comme la main d'œuvre étrangère. Elles sont évaluées par la fédération du BTP toutes populations confondues, étrangère et nationale, à 30 % du recrutement. Les entreprises sollicitent alors leurs partenaires, leurs connaissances, ou bien la famille et l'entourage des travailleurs étrangers déjà présents en France pour identifier des candidats fiables et qualifiés²³. Les cuisiniers recrutés au Liban par exemple ont été trouvés par connaissances, et les personnes ont été vues sur place par des gens de la famille ... Le Liban est un petit pays d'environ deux millions d'habitants où "tout le monde se connaît". "Je téléphone à des gens que je connais ... avec qui j'ai déjà travaillé, qui me connaissent moi, parce que, ... ils ne vont pas n'importe où" ; "Il y a une cooptation familiale la plupart du temps. Le dirigeant et sa femme dirigent l'entreprise et ils font travailler une famille plus qu'une entreprise, c'est souvent ça" ; "Comme je connaissais sa famille en Turquie, parce qu'ici, quand même, la famille est un peu féodale, ça veut dire ils disent : non, il a fait des efforts, il t'a emmené là-bas, tu travailles là-bas" ; "Mon oncle, lui, il connaissait cette personne ... il dit : « j'veais l'appeler et puis on va fixer un rendez vous, je vais lui demander : "est-ce que ça l'intéresse de travailler ?" ... il l'a appelé, et puis on s'est fixé un rendez vous". La mobilisation d'un réseau personnel peut avoir pour origine des raisons historiques (il existe depuis plusieurs années une population venant d'une région précise qui, à son tour, fait venir, en les parrainant, des connaissances), ou bien des initiatives originales permettant une présence sur le terrain et le « repérage » des salariés potentiels, comme par exemple le jumelage avec une ville ou un village étranger.

²³ Toutefois, si les personnels de la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi remarquent que le motif de la demande d'introduction en France est essentiellement familial et non professionnel (faire venir un membre de la famille), ils refusent systématiquement l'introduction.

Les réseaux sociaux, largement utilisés, nous l'avons vu, pour le recrutement du personnel étranger, sont aussi un moyen de le fidéliser. La théorie du capital social développée notamment par Coleman (1990) considère que les liens forts dans les groupes sociaux favorisent la circulation de l'information et facilitent la coopération entre les individus grâce au renforcement de normes qui limitent les comportements opportunistes. Tout en travaillant avec les autres, les salariés d'un même pays se retrouvent souvent pour échanger et partager leurs expériences. Ainsi, des marocains ou des turcs travaillant l'hiver dans des villages de vacances ou des polonais se retrouvant sur un même chantier pendant plusieurs mois peuvent-ils s'encourager et se soutenir mutuellement. Les études sur les cadres expatriés montrent bien l'impact des réseaux sociaux tissés sur place pour la réussite de leur adaptation²⁴.

La majorité des entreprises sont satisfaites des conditions d'intégration de leurs travailleurs étrangers, et certaines vont même jusqu'à se considérer comme des « *modèles de l'intégration* ». Un dirigeant de PME du BTP « *regrette qu'il y ait des gamins qui ne trouvent pas de boulot en France et qui ne veulent pas venir vers nos métiers. Parce que nous, on embauche. Les gens qui se présentent, ce sont essentiellement ces gens là, de la main d'œuvre étrangère : des maghrébins, des turcs, des noirs d'Afrique centrale. Mais chez moi c'est sans exclusive. Je pense même que nos entreprises de TP sont un modèle d'intégration. Chez nous on n'a aucun problème* ».

Certains responsables d'entreprise regrettent cependant que ces valeurs de travail se perdent au bout de quelques années en France : « *Au bout d'un an, il est libre. Alors, quand il est libre, après, s'il quitte ici, il prendra toutes les mauvaises habitudes de travail ici* ». L'attachement qui pouvait unir le salarié à son travail et à l'entreprise qui l'avait accueilli disparaît progressivement au fur et à mesure des informations qu'il obtient sur les autres emplois et les possibilités d'obtenir un salaire supérieur (régulier ou "au noir").

Le choc des signaux qui peut gêner la fidélisation

Contrairement à ce qui est souvent affirmé, nous n'avons pas constaté de recours à la main d'œuvre étrangère (en situation régulière) à vocation purement économique ayant pour objectif principal de réduire le coût du travail. Dans les deux secteurs étudiés, il semble que la main d'œuvre étrangère ne soit pas choisie pour des raisons de coût ; le prix de revient d'une embauche d'un salarié étranger est même souvent plus élevé. Les entreprises recherchent d'abord le niveau de qualification de la main d'œuvre et pas seulement son prix de revient. Les entreprises déclarent toutes ne pas faire de « *discrimination* » concernant les conditions d'emploi de main d'œuvre étrangère, et elles soulignent « *l'égalité de traitement* » en termes de rémunération, de conditions de travail avec des termes souvent forts, comme ceux qu'utilise ce dirigeant de PME du BTP : « *Nous ne sommes pas des négriers* » ; « *J'ai trop de respect pour le travail et pour les personnes pour payer mal* » ; « *Je ne suis pas vendeur d'esclaves !* »

Les grandes entreprises sont en général organisées pour que le transport, le logement, les démarches administratives ne soient pas à la charge des salariés entrants et pour que leur arrivée en France soit la plus sereine possible. Dans les PME et TPE²⁵, l'aide apportée est réelle quoique moins formalisée et pratiquée à moins grande échelle. Cette aide prend une

²⁴ Voir par exemple l'étude de Mérignac (2002).

²⁵ Très Petites Entreprises

forme très individualisée et ponctuelle comme par exemple : Aide pour remplir les formulaires d'inscription à la sécurité sociale, à l'école (pour les enfants), lettre de caution ... mais aussi le transport et l'hébergement. Ces efforts traduisent un mode nouveau de gestion de type « cocooning ». Les entreprises qui prennent ainsi en charge ces frais pour le personnel qu'elles embauchent à l'étranger regrettent parfois ensuite l'instabilité de cette main d'œuvre : *"On a dépensé trois ou quatre mille Euros pour lui, et en plus on paye tous les salaires, et au bout d'un an, lui, il part. Alors, tout ce qu'on a dépensé, ... c'est pour rien"*.

De réelles possibilités d'évolution de carrière existent aussi pour des salariés étrangers comme pour les nationaux (du moins selon les propos de nos interlocuteurs), ce qui fait dire à certains recruteurs que le secteur du BTP est un « véritable ascenseur social » et un « outil d'intégration ».

Il y a ainsi un véritable mode de GRH spécifiquement dédié aux salariés étrangers afin de rendre l'emploi attractif sur le long terme. En effet, la rémunération initiale qui leur est proposée lorsqu'ils sont embauchés en France peut être attractive, car les salariés en provenance de pays à faible niveau de vie sont fréquemment attirés par les différentiels de rémunération qui représentent pour eux un avantage important. Toutefois, cela n'a qu'un effet de court terme car ensuite, la comparaison ne se fait plus entre la rémunération possible dans le pays d'origine et la rémunération obtenue en France mais entre les niveaux de salaire accordés sur le marché du travail français. Certains employeurs regrettent alors qu'après les investissements qu'ils ont consentis pour faire venir des travailleurs étrangers, ceux-ci continuent à rechercher des avantages financiers et ne fassent pas preuve de plus de reconnaissance. C'est le cas d'un restaurateur qui explique : *"Vous savez combien de temps j'ai perdu pour obtenir cette autorisation. En plus, j'ai payé le médecin pour la venue ici, tout comme ça, ... et au bout d'un an, quelqu'un d'autre ici, sans rien faire, il dit : "et si vous venez travailler avec moi, je vous paye 200 ou 300 Euros de plus". Lui, il est parti, il démissionne"*.

On voit ainsi que le recours à la main d'œuvre étrangère nécessité par une situation forte de pénurie de main d'œuvre nationale n'affranchit pas les entreprises de penser des modes de GRH qui soient adaptés à cette population. Il s'agit pour elles, dans ce cas, de repérer sur un marché international les « réservoirs » de main d'œuvre disponibles immédiatement, puis de recruter et enfin de fidéliser ces salariés. Les entreprises des deux secteurs étudiés ont ainsi à mettre en place des outils de GRH qui, quoiqu'il en soit, et quelles que soient les solutions retenues, leur permettent de résoudre le problème crucial de pénurie de la main d'œuvre.

3. Le paradoxe de la rareté et la question de l'attractivité : des limites réglementaires aux obstacles psychologiques

L'étude que nous avons réalisée nous a permis de faire ressortir de nombreux points permettant de mieux comprendre en quoi le recrutement et l'intégration de personnel en provenance de l'étranger pouvait constituer une réponse nécessaire mais non suffisante au problème de pénurie de main d'œuvre et constituer un mode de gestion répondant aux besoins spécifiques de secteurs d'activité comme le BTP et l'Hôtellerie-restauration. Dans ces secteurs, la main d'œuvre étrangère est surtout recherchée car elle accepte des conditions de travail difficiles que n'acceptent pas les français et les étrangers résidant en France (pénibilité, travail en soirée et le week-end).

Pour les salariés étrangers comme pour les salariés français, les entreprises du BTP et de l'Hôtellerie-restauration utilisent des modes de gestion visant à valoriser leur profession et à intégrer les personnes dans de bonnes conditions, mais elles ont parfois du mal à répondre à leurs intérêts économiques ou financiers car ceux-ci évoluent au fur et à mesure de leur durée de présence en France. Les entreprises rencontrent alors dans cette démarche deux types d'obstacles : des obstacles administratifs ou réglementaires, et des obstacles plus psychologiques.

3.1. Les limites administratives et réglementaires

Les contraintes de sécurité peuvent imposer de réaliser des actions de formation, surtout auprès des populations non cadres, non seulement dans le domaine technique, mais également en termes linguistiques. L'exigence de sécurité dans certains métiers du bâtiment est renforcée par l'accroissement de la technicité des métiers et la généralisation des procédures de normalisation qui obligent souvent à avoir une maîtrise de l'écrit. Ces deux exigences peuvent être un frein au recrutement de main d'œuvre étrangère. La situation de pénurie peut conduire certains employeurs à s'affranchir de ce genre de contraintes, mais ces pratiques sont violemment critiquées.

Le processus de recrutement est "cadré" par des réglementations administratives que les entreprises critiquent pour leur complexité. A un niveau global, l'idée de procédures réglementaires qu'il faille respecter pour permettre une entrée sur le territoire français n'est pas remise en question. Ces procédures sont même reconnues comme nécessaires et devant s'inscrire dans une politique plus globale de l'immigration. : « *Je comprends très bien aussi la démarche de la France par rapport à ça. Je comprends très bien que ... il faut aussi contrôler l'immigration* » ; « *Il ne faut pas accueillir tout le monde non plus* ». Cependant, les entreprises regrettent la lenteur et le manque de lisibilité de la procédure, la multiplicité et le manque de disponibilité des interlocuteurs et le contrôle souvent « tatillon », voire vexatoire de la part de leurs interlocuteurs : "*Je vais aller à l'ANPE. Le dossier, je le remplis, je l'amène à la Direction départementale du travail, je fais toutes les démarches et tout. Combien de fois, ils m'ont convoqué ici, là-bas, Alors, on fait toutes ces démarches, et après, ils refusent encore. Après, on redemande, on recommence*". Seules quelques grandes entreprises qui ont habituellement recours à la main d'œuvre étrangère ont pu trouver des ajustements pour améliorer les relations avec ces organismes et accélérer la procédure : "*On nous a refusé notre demande d'introduction de main d'œuvre. Cette année on s'y est pris beaucoup plus en amont, on s'y est pris très très tôt ... Le process est assez lourd et Pas tant au niveau de la DDTE, c'est plus au niveau de l'ANPE que c'est un tout petit peu lourd ... Avec les ANPE, il ne faut pas faire les choses de la même manière. Il y a des impondérables, il faut trouver la bonne personne qui va signer ça ... il va falloir un petit peu s'adapter et il y a une part humaine de sensibilité sur laquelle il faut un petit peu jouer*".

A un niveau local, en revanche, ces démarches administratives sont fréquemment critiquées, de façon plus ou moins violente, car elles sont perçues comme inadaptées, voire injustes. Cette perception est particulièrement nette chez les PME, qui d'une façon générale voient les institutions publiques et parapubliques comme créatrices de contraintes et de gêne pour leurs activités. Au delà de la question d'entrée sur le territoire, c'est l'ensemble des règles qui régissent le code du travail qui sont évoquées car perçues comme créant des situations de

concurrence « déloyale » vis-à-vis de pays aux législations moins restrictives. Dans ces conditions, le détachement de main d'œuvre étrangère par une entreprise étrangère non contrainte par les règles du droit français, est considéré comme du dumping social. Les grandes entreprises soulignent également les inconvénients des procédures d'introduction, mais elles se « résignent » et s'organisent autrement.

3.2. Les obstacles psychologiques

Au-delà de ces aspects réglementaires, des raisons psychologiques peuvent entraver la bonne intégration de ces personnels. Il est impossible d'ignorer le poids des représentations et des préjugés. Posséder une « culture du travail » est un élément de différenciation très important pour les entreprises, et selon plusieurs responsables, cette « culture » est liée à la nationalité et à l'histoire du pays : « *Un portugais qui vient du Portugal, il a une culture du travail d'abord, il va s'intégrer. Un gamin qui vient du Maghreb, il n'a pas la culture du travail parce qu'ils ne savent pas ce que c'est là bas (...)* Les turcs ont une culture du travail, parce que la Turquie c'est un pays rural, c'est un pays agricole » ; « *En Roumanie, ils sont latins. Ce sont des gens qui sont bosseurs* ». La relativité de ces jugements ressort lorsqu'on remarque que, pour un même pays, selon la lecture que l'on fait de son histoire, selon les informations dont on dispose, les évaluations sont très différentes, voire opposées. Ainsi un dirigeant d'entreprise dira : « *On a des gens dans les pays de l'est (...)* Ils ont faim, ils ont envie de bosser. Ils ont envie de s'en sortir. La question de dire, on fait 8h, on fait 9h, ce n'est pas leur souci » quand, un autre affirmera : « *Moi, j'ai connu quelqu'un qui travaillait avec la Hongrie. Il faut voir ! La productivité est catastrophique. Même l'ouvrier polonais (...) moi, j'en ai eu un dans mon entreprise, la productivité était catastrophique. Vous comprenez, ce sont des hommes et des femmes qui pendant 50 ans ont perdu l'habitude de travailler avec le communisme* ».

Une autre raison de type psychologique peut constituer une limite à l'intégration : le sentiment d'équité ou d'iniquité²⁶ ressenti par un travailleur qui compare sa situation à celle des autres, dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Il évalue ce qu'il apporte à l'entreprise (compétences, expérience, bonne volonté, temps, ...) et ce qu'il en reçoit en retour (rémunération, estime, responsabilités, avantages sociaux, ...). De cette comparaison va naître le sentiment d'être ou non traité équitablement par l'entreprise. Toutefois, cette comparaison et le sentiment qui en découle sont subjectifs puisqu'ils dépendent de la perception de chacun.

A son arrivée en France, le travailleur étranger du BTP ou de la restauration, qui provient le plus souvent d'un pays défavorisé, perçoit comme un avantage de pouvoir venir en France. Lorsqu'il se compare aux salariés de son pays, il considère que, pour une contribution en effort et temps de travail à peu près analogue, voire inférieure à celle qu'il devait fournir dans son pays, la rétribution qu'il en retire, notamment en termes de rémunération et d'avantages sociaux, est largement supérieure. Par la suite, la situation évolue et les salariés étrangers une fois installés en France ne font plus l'objet des mêmes attentions. Ils ressentent parfois une certaine discrimination (logement, évolution professionnelle, ...) par rapport à leurs collègues français. Leur référence est de moins en moins les travailleurs de leur pays d'origine, et ils

²⁶ Théorie développée au départ par Adams J. S. (1963), *Toward an Understanding of Inequity*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

ressentent la situation comme inéquitable en leur défaveur. Leur contribution, qu'ils évaluaient au début par rapport à leur situation antérieure, est évaluée sur des bases différentes. Il est alors difficile de les fidéliser quand ce qu'ils considéraient comme normal à leur arrivée, au niveau des efforts et des horaires de travail, est vu maintenant comme beaucoup plus lourd et difficile lorsqu'ils adoptent progressivement le point de vue des français et refusent par exemple des heures supplémentaires qu'on leur demande de faire : *"Demandez à un français, ou à un étranger ou à un turc qui ont vécu ici, vous faites 4 heures. Ils vont vous dire : mais vous êtes fou. Moi, je ne travaille pas comme ça"*.

L'évaluation par le salarié de sa contribution ou de sa rétribution est liée aussi à ses attentes. Il est difficile pour l'entreprise d'ajuster ces éléments de rétribution aux attentes de son personnel. Par exemple, elle peut considérer que le fait de proposer un CDI est une forme de rétribution qui sera valorisée, alors que le salarié préfère rester dans un statut d'intérimaire qui, bien que précaire, lui permet plus de souplesse dans la gestion de ses congés pour rentrer au pays et lui rapporte plus financièrement lorsqu'il travaille régulièrement, du fait des primes de précarité qu'il reçoit. L'aspect financier n'est pas le seul élément de rétribution pris en compte, et un soutien organisationnel matériel ou affectif, une sorte de cocooning peut être considéré comme essentiel et permettre de fidéliser un travailleur qu'on souhaite garder.

Conclusion

Les entreprises et les pouvoirs publics sont confrontés à une alternative : soit revaloriser les emplois concernés (des actions ont déjà été menées dans ce sens dans le BTP et la restauration, mais les résultats sont encore insuffisants semble-t-il), soit accepter le recours à la main d'œuvre étrangère et mieux l'organiser, notamment par une identification des profils recherchés pour lesquels la procédure d'introduction serait facilitée.

Les pistes d'amélioration concernant les conditions de recours à la main d'œuvre étrangère en France passent donc par une amélioration de l'image et des conditions de travail qui inciteraient les français et les étrangers résidant déjà en France à s'orienter vers des professions aujourd'hui dévalorisées, mais aussi par une plus grande réactivité et une plus grande souplesse de la part des organismes impliqués dans la procédure administrative d'introduction.

Au-delà, ce sont, pour les entreprises concernées, les pratiques de recrutement, de fidélisation, ainsi que l'ensemble des modes de gestion des salariés qui sont interpellés. Dans un contexte économique où les évolutions démographiques indiquent une aggravation probable des situations de pénurie de main d'œuvre, du fait des départs à la retraite des « baby boomers », les entreprises se trouvent confrontées à une problématique qui, certes, n'est pas nouvelle, mais qui les oblige à penser « autrement » leurs modes de GRH.

Si les exigences pour recruter une main d'œuvre « qualifiée », « fidèle », « directement opérationnelle » sont, bien sûr, compréhensibles et sans doute légitimes, on voit aussi apparaître une autre exigence, cette fois-ci adressée aux entreprises elles-mêmes : exigence d'être « employeur de référence », c'est-à-dire employeur réalisant une gestion des ressources humaines suffisamment attractive pour attirer puis fidéliser une main d'œuvre rare. Cette attractivité passe aussi probablement par une équité, une qualité ... et plus globalement une éthique (au sens platonicien du terme) que la fonction GRH doit tenter de traduire à travers ses choix stratégiques, et les procédures qu'elle met en œuvre.

Bibliographie

- BARET C., LIVIAN Y.F. et ROGER A. (2005), « Les stratégies innovantes des entreprises face aux pénuries de main d'œuvre », *Revue Management Information Finance*, n°6, mai, Lyon, p.54-77.
- BECKER G. (1962), Investment in Human capital: a theoretical analysis, *Journal of political economy*, LXX, n°5, part 2, 9-49, octobre.
- BLIEMEL F. & EGGERT A. (1998), *Why do they keep coming back? Customer retention and barriers to change from the customer perspective*, in “14th IMP Annual Conference, Halinen-Kaila, Nummela eds, Turku.
- COLEMAN J. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge MA, Belknap.
- Direction de la population et des migrations, (2004), « Le recrutement des salariés qualifiés ressortissants de pays tiers par les entreprises », Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité, Paris, *Migration Études n°120*, Février, 12 pages.
- DOERINGER P. and PIORE M. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath Lexington Books.
- DOMINGUEZ DOS SANTOS M. (2004), « Les conséquences économiques des migrations » *Démographie, analyse et synthèse*, volume 6, page 137-158, INED.
- GALOIS I. (2006), *Fidélité des intérimaires à l'entreprise de travail temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon 3
- MERIGNAC O. (2002), *L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lyon 3
- MEYSSONNIER R. (2005), *Conceptualisation de l'attachement du salarié à son entreprise et étude de ses déterminants : le cas des ingénieurs*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Aix-Marseille 3.
- Premier Ministre, Centre d'analyse stratégique (2006), *Rapport “Besoins de main d'œuvre et politique migratoire”*, Paris, mars, 143 p.
- RAY D. (2001), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, Editions d'organisation, pp399
- WACHEUX F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica.