



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Dispositifs de recrutement des entreprises de l'agglomération de Saint-Louis face à la
proximité de la Suisse

Axelle LUTZ : Docteure en Sciences de Gestion, Professeure assistante, CEREFIGE (EA 3942), ICN Business School Nancy/Paris, axelle.lutz@icn-artem.com

Résumé : Les entreprises de l'agglomération de Saint-Louis doivent également faire face à une concurrence importante représentée par la Suisse, mais peinent également à recruter par manque de profils et de compétences présents sur le territoire. Pour comprendre ce phénomène, nous avons mobilisé les modes de prospection et de recrutement proposés par Bessy et Marchal (2009). Notre recherche tend à appréhender la stratégie de recrutement mis en place au sein des entreprises de l'agglomération de Saint-Louis. Cette étude qualitative a été conduite auprès de 20 participants, issus de 16 organisations différentes afin de comprendre si un manque de dispositifs efficaces mis en place par ces entreprises n'était pas également source du problème de recrutement.

Mots clés : prospection, recrutement interne, recrutement externe, stratégie de recrutement, dispositifs de recrutements

INTRODUCTION

L'agglomération de Saint-Louis est née le 1er janvier 2017 (Cour des comptes, 2020) des suites de la fusion entre la Communauté d'Agglomération des Trois Frontières, la Communauté de Communes du Pays de Sierentz et la Communauté de Communes de la Porte du Sundgau. Elle répond à une véritable volonté politique de disposer d'une structure opérationnelle en cohérence avec l'aménagement du territoire (data.gouv, 2021). L'objectif est de s'inscrire dans la trajectoire dynamique du secteur transfrontalier dans lequel elle se situe, le Rhin Supérieur, en valorisant les possibilités économiques de son territoire (Cour des comptes, 2020). En effet, elle se situe aux trois frontières, à proximité de la Suisse et de l'Allemagne. L'agglomération de Saint-Louis est en partie intégrée dans l'agglomération de Bâle et compte 60 000 frontaliers. Environ la moitié sont des français et travaillent dans la partie suisse (Cour des comptes, 2020).

Ainsi, la proximité de la Suisse attire énormément de travailleurs, soit 44% des actifs de l'agglomération. Alors que celle-ci présente une très faible part d'actifs travaillant et vivant sur son territoire (40%) due à la présence de cette voisine attractive (Saint-Louis Agglomération Trois Frontières, 2017). Or, nombreuses sont les entreprises du territoire qui ont émis des besoins en recrutement auprès des services de l'agglomération (Agglomération de Saint-Louis, 2021). En effet, Taverne (2018) souligne la difficulté de recruter dans le secteur industriel. Gabriel-Roset (2016) ajoute qu'il était devenu compliqué de trouver les bons profils et les bonnes compétences. A cela s'ajoute le peu de littérature quant à la mise en place d'une stratégie de recrutement spécifique face à la proximité d'un pays qui attire (Espaces transfrontaliers, 2021) et quant à la mise en place d'une stratégie de recrutement spécifique face à un manque de profils/compétences (MEF, 2021).

C'est pourquoi, dans cette recherche, nous nous posons la question suivante : **Quels sont les dispositifs de recrutement mis en place au sein des entreprises de l'agglomération de Saint-Louis face à la proximité de la Suisse ?**

Mobilisant les modes de prospection et de recrutement proposés par Bessy et Marchal (2009), cette étude tend à appréhender la stratégie de recrutement mis en place au sein des entreprises de l'agglomération de Saint-Louis. L'objectif est de comprendre ce qui influe sur les problèmes de recrutement de ce territoire.

Pour cela, une étude qualitative a été conduite auprès de 20 participants issus de 16 organisations différentes. Pour commencer, nous introduirons les fondements théoriques sur lesquels se base notre recherche. Nous présenterons ensuite la méthodologie mobilisée par cette étude pour exposer alors les principaux résultats. Enfin, nous ferons le lien entre ces derniers et la littérature scientifique de référence et nous formulerons de potentielles implications managériales.

1. LES DIFFICULTES DE RECRUTEMENT DANS LE SUD ALSACE

Tout d'abord, nous allons contextualiser notre recherche et son périmètre, puis nous aborderons les fondements théoriques sur lesquels elle repose.

1.1. Un territoire spécifique

La ville de Saint-Louis est une commune française située dans le Rhin supérieur, dans la région du Grand Est, connue pour sa situation particulière à la frontière de Bâle (Suisse) et de Weil am Rhein (Allemagne).

Le Rhin supérieur est une région transfrontalière franco-germano-suisse composée des quatre territoires suivants : Alsace, Suisse du Nord-Ouest, Sud du Palatinat et une partie du Pays de Bade (rmtmo, 2021). Ce territoire couvre 21 500km² et compte environ 6 millions d'habitants (Alsace, collectivité européenne, 2021). Son économie est basée sur des compétences en ingénierie et sciences, avec des entreprises leader en sciences de la vie, en technologie de la communication et en technologies du futur telles que la nanotechnologie et la photonique (EURES-T, 2019).

De nombreuses entreprises de renommée mondiale sont installées dans cet espace tourné vers l'international, offrant une main d'œuvre hautement qualifiée et formée dans les plus grandes universités (rmtmo, 2021). Pourtant, de plus en plus d'entreprises ont des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés pour certains secteurs : hôtellerie et restauration, personnel infirmier et employés sociaux, personnel de maintenance, chauffeurs livreurs, artisans, mécaniciens industriels ou encore ouvriers agricoles (EURES-T, 2019). Ce qui nous amène à nous questionner sur le recrutement dans cette région en se focalisant sur l'agglomération de Saint-Louis, proche de la Suisse.

Le territoire de cette agglomération couvre actuellement 269 km² grâce à la présence de 40 municipalités et compte 80 000 habitants (Saint-Louis, 2021). Sur le plan économique, en revanche, Saint-Louis compte 600 entreprises et est particulièrement forte dans les secteurs de la biochimie, de la pharmacie, de l'aéronautique, des plastiques et de la construction mécanique (Saint-Louis, 2021).

Saint-Louis a la particularité géographique de se trouver étroitement liée à deux régions riches comme la Suisse et l'Allemagne. Il s'agit là d'une préoccupation concurrentielle mais cette position présente de nombreux avantages (Agglomération de Saint-Louis, 2021). En effet, la ville est impliquée dans l'un des réseaux de transport international les plus riches d'Europe, l'EuroAirport, le seul aéroport trinational au monde, et dans un réseau ferroviaire qui s'engage à gérer au moins un million de passagers par an (iba-basel.net, 2021).

Si les taux d'activité, d'emploi et de chômage de Saint-Louis sont meilleurs sur l'agglomération, c'est parce que cette dernière dispose d'un fort dynamisme local. Cependant, elle a subi des pertes d'emplois dans les secteurs de la chimie, de la plasturgie ou de la fabrication d'équipements électriques (Saint-Louis Agglomération Trois Frontières, 2017). Le recrutement de profils adaptés devient alors un sujet important.

1.2. Un recrutement complexe

Dans l'agglomération de Saint-Louis, le recrutement semble se complexifier de par l'intensification de la rareté des profils adaptés (MEF, 2021). Le tissu économique est principalement composé de petites et moyennes entreprises et la plupart appartiennent à de grands groupes industriels (Agglomération de Saint-Louis, 2021). Or, il devient complexe de recruter dans ce secteur (Taverne, 2018) et de trouver les profils et les compétences adéquats (Gabriel-Roset, 2016).

Le recrutement correspond à l'adéquation entre les aptitudes de l'individu et les besoins d'un poste (Calmé et al., 2003). Au sein d'une organisation une bonne gestion est synonyme d'organisation des ressources. Et ceci commence par le recrutement du personnel. Il s'agit d'une étape obligatoire dans la relation entre l'individu et l'entreprise (Cadin et al., 2004). Cependant, il s'agit d'un champ dans lequel les dispositifs de gestion ont peu évolué en France (Fondeur, 2014).

La taille de l'entreprise qui recrute influe également le processus de recrutement d'une personne. Dans les grandes entreprises, le recrutement est partagé entre les Ressources humaines et les managers opérationnels alors qu'il est souvent géré par le manager seul dans les PME qui ne disposent pas toujours d'un service de RH (Fondeur, 2014). Il y a différentes configurations en ce qui concerne le recrutement, ainsi on peut observer des cas où tout ou presque est dans la main d'une seule et même personne, et d'autres dans lesquels la cartographie des acteurs impliqués et la séquentialité de leur intervention sont d'une grande complexité (Fondeur, Larquier, dir., 2012).

On peut également observer une pénurie de compétences disponibles. De très nombreux observateurs évoquent la difficulté de trouver localement des candidats expérimentés et opérationnels qui soient motivés pour intégrer les PME (Fabi et al., 1998, AGEFOS-PME 2006). Effectivement, la compétence relève du domaine local et s'inscrit dans un emploi spécifique tout en dépendant de l'environnement de l'organisation (Ghirardello, 2005). Ainsi, le contexte économique a une influence sur ce processus de recrutement et un même processus peut tourner de manière totalement différente en fonction d'une conjoncture favorable ou non (Cadin et al., 2004).

De plus les systèmes d'emploi influent également ce processus de recrutement. En effet, ils déterminent les enjeux liés au recrutement, et, ce faisant, structurent fortement les pratiques des entreprises. L'exploitation de l'enquête Ofer (2005) a montré que l'effort consacré au recrutement est fonction du niveau de qualification et du type de contrat, CDD ou CDI (De Larquier, 2009). Une entreprise consacre plus de temps et d'argent à recruter lorsqu'elle le fait pour un emploi très qualifié en CDI que pour un emploi non qualifié en CDD. Dans les systèmes d'emploi se rapprochant d'une logique de marché professionnel, les RH, quand ils sont présents, s'effacent devant les spécialistes métiers, le jugement par les pairs prenant une grande importance (Fondeur, 2013).

Nous allons donc, dans cette recherche, nous intéresser aux dispositifs de recrutement mis en place par les organisations de l'agglomération de Saint-Louis. Nous exposerons la méthodologie dans la partie qui suit, puis nous présenterons nos résultats que nous confronterons avec la littérature de référence et nous concluons.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette étude se tourne vers une méthodologie qualitative et exploratoire qui suit un raisonnement inductif.

2.1. Méthodologie

L'induction permet de partir de données pour produire la connaissance (Anadon et Guillemette, 2007). Pour ce faire, un guide d'entretien a été conçu pour mener des entretiens semi-directifs qui donne la possibilité aux participants de s'exprimer ouvertement tout en évoquant toutes les thématiques désirées.

Ce guide d'entretien a été élaboré selon une structure (Tableau 1) basée sur les modes de prospection et de recrutement abordés par Bessy et Marchal (2009) tirés de Dares, enquête OFER (2005). Ce modèle permet de faire le lien entre les différents dispositifs mis en place par les organisations et permet de comprendre sur quels canaux ces dernières sont actives lorsqu'il est question de recrutement. L'analyse des résultats a été conduite par le biais du logiciel N'vivo en reprenant les thèmes de la grille qui suit (Tableau 1).

Tableau 1 – Thèmes et grille de lecture

Thèmes	Modes de prospection et de recrutement (Bessy et Marchal, 2009)	
Recrutement interne et externe	Via des candidatures spontanées	
Stratégie de recrutement	Via le marché	Intermédiaire public
Recrutement externe		Autre intermédiaire
Outils de recrutement		Annonces
Facteurs de motivation		
Influence du territoire		
Stratégie de recrutement	Via le réseau	Relations professionnelles
Recrutement externe et interne		Relations personnelles
Outils de recrutement		Réembauches
Développement professionnel		
Stratégie de recrutement	Autre	

2.2. Des entreprises françaises et des profils variés

Les 20 participants (13 femmes et 7 hommes) de cette étude travaillent tous dans des entreprises françaises (16 organisations différentes, dont 14 entreprises et deux institutions territoriales) installées dans l'agglomération de Saint-Louis. Cet échantillon varié (secteurs pharmaceutique, de la plasturgie, de la chimie, de la métallurgie, du textile, de la blanchisserie, de la biotechnologie, de l'électronique, de la motorisation ou encore tertiaire) a permis de ne pas limiter la recherche à un seul secteur d'emploi. Les résultats sont diversifiés car nous avons pu recouper les perceptions de ces différents secteurs. Le tableau 2 détaille les profils des participants et atteste de leur diversité.

Tableau 2 – Profils des participants et de leur organisation

Profils des participants	Secteurs	Durée totale des entretiens
1 homme (DRH)	Motorisation (Entreprise 1 – 650 collaborateurs)	13 heures et 30 minutes
5 femmes (3 managers et 2 DRH)	Pharmaceutique (Entreprises 3 – 300 collaborateurs, 4 – 165 collaborateurs et 11 – 620 collaborateurs)	
1 femme et 1 homme (2 DRH)	Electronique (Entreprises 6 – 170 collaborateurs et 13 – 113 collaborateurs)	
1 homme (1 chef d'entreprise)	Biotechnologique (Entreprise 7 – 52 collaborateurs)	
1 femme (DRH)	Textile (Entreprise 12 – 150 collaborateurs)	
1 femme (DRH)	Métallurgie (Entreprise 8 – 250 collaborateurs)	
1 femme (1 cheffe d'entreprise)	Plasturgie (Entreprise 5 – 170 collaborateurs)	
2 femmes (2 DRH) et 1 homme (chef d'entreprise)	Chimie (Entreprise 14 – 140 collaborateurs)	
1 femme (1 cheffe d'entreprise et 1 cheffe de	Tertiaire (Entreprises 2 – 38 collaborateurs, 9 – 400 collaborateurs)	

projet) et 3 hommes (2 DRH et 1 chargé de mission)	et 10 – 3 collaborateurs et Institutions territoriales 15 – 200 collaborateurs et 16 – 450 collaborateurs)	
--	---	--

Ce tableau expose la diversité des profils de notre étude afin de permettre une comparaison plus pertinente du recrutement mis en place. Nous constatons que la plupart des entreprises sont des PME.

Dans la partie suivante nous allons observer l'application de ces modes de prospection et de recrutement (Bessy et Marchal, 2009) par ces organisations, ainsi que la vision des institutions territoriales à ce sujet.

3. UNE STRATEGIE DE RECRUTEMENT FAIBLEMENT DEFINIE

Dans cette partie, nous allons présenter nos résultats en tenant compte des éléments de stratégie mis en place et des différents modes de recrutement appliqués par les entreprises de l'agglomération de Saint-Louis.

3.1. Un recrutement qui reste encore à développer

Les participants se rejoignent quant à l'importance des compétences pour le recrutement (Entreprise 1, moto., 650 coll., « *Nous avons forcément des attentes vis-à-vis des compétences.* »). Cependant, elles s'accompagnent de l'expérience et du savoir-faire (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *A vrai dire, le savoir-faire est très important, mais c'est très compliqué de les recruter.* »). De plus, à cela s'ajoutent le savoir-être (Entreprise 12, textile, 150 coll., « *Si les compétences comportementales ne sont pas présentes, nous ne recrutons pas.* »). Il s'agit donc d'un recrutement selon différents critères, qui s'additionnent les uns aux autres. Pourtant, les compétences recherchées semblent compliquées à trouver sur le territoire (Entreprise 13, élec., 113 coll., « *Les compétences que nous recherchons sont très rares dans le bassin.* »). Nous nous sommes donc penchés sur la stratégie de recrutement.

La stratégie de recrutement de la plupart des entreprises rencontrées se tourne principalement vers un recrutement local, qui permet d'embaucher des personnes qui n'auront pas besoin de se délocaliser (Entreprise 6, élec., 300 coll., « *On préfère localement car ça arrive souvent que les salariés aient le mal de leur région et que cela abouti à un échec. De ce fait nous préférons recruter localement.* »). Certaines entreprises ont recours au groupe lorsque le besoin est plus spécifique (Entreprise 8, mét., 250 coll., « *Les emplois qualifiés, on passe par le groupe qui va rédiger l'annonce et ils vont la publier sur les sites spécialisés.* »). Un manque de clarté dans la stratégie des participants peut fortement influencer leur souci de recrutement.

La plupart des participants se tournent vers les deux types possibles de recrutement, l'interne et l'externe. Le recrutement interne s'appuie sur la connaissance des compétences disponibles au sein même de l'organisation (Entreprise 4, pharma., 165 coll., « *Si nous avons les compétences en interne, on limite en interne, mais nous ne les avons pas, nous passons par l'externe.* »). Cela est également envisageable lorsque l'on connaît bien son personnel (Entreprise 2, tertiaire, 35 coll., « *Nous connaissons les souhaits de nos salariés, donc si nous savons que personne ne serait intéressé, nous passons directement au recrutement externe.* »). De plus, ceci permet d'avoir des personnes qui connaissent déjà l'organisation (Entreprise 10, tertiaire, 3 coll., « *Comme dit précédemment nous recrutons en interne quand des postes se libèrent au sein du groupe. C'est plus facile car nous connaissons déjà l'employé et lui-même a également déjà de l'expérience.* »). Le développement professionnel de ses employés est

favorisé, ce qui évite un fort taux de turnover et donc un besoin accru en recrutement. Pour ce faire, le recrutement interne peut devenir important (Entreprise 11, pharma., 620 coll., « *Oui, nous sommes presque à 50/50. Pour certains postes on passe d'ailleurs uniquement par le recrutement interne, aussi afin de fidéliser nos salariés.* »). Certains participants proposent même des mobilités internes (Entreprise 13, élec., 113 coll., « *Sur certains secteurs nous avons les mêmes compétences requises et il est donc envisageable de changer de métier sans trop de soucis.* »).

Le recrutement externe semble plus compliqué de par le manque de compétences et de profils adéquats sur le territoire (Entreprise 13, élec., 113 coll., « *Nous avons l'impression d'avoir du mal à trouver le profil que nous recherchons peu importe le niveau de qualification, les compétences que nous cherchons sont très rares dans le bassin.* »). Cependant, ce recrutement se limite à un marché local pour des raisons, notamment, d'intégration sur la territoire (Entreprise 2, tertiaire, 38 coll., « *Nous essayons vraiment de recruter très localement pour éviter les décrochages.* »). Des aides sont proposées afin d'attirer des candidats, mais le secteur n'est pas assez développé en termes de logement ou de transport (Entreprise 3, pharma., 300 coll., « *Les logements sont plutôt chers et que nos salariés sont majoritairement des ouvriers. Nous n'avons pas de système de transport pour ceux qui travaillent de nuit et cela pose problème.* »). Afin de faciliter un recrutement externe, il est important de passer par des modes de recrutement spécifiques.

Ces modes de recrutements diffèrent. Il y a les entreprises qui passent par des cabinets de recrutement (Entreprise 2, tertiaire, 38 coll., « *Pour des techniciens de maintenance, on passera plus par des cabinets de recrutements pour viser des compétences spécifiques.* ») car ces derniers permettent de mieux cibler les candidatures (Entreprise 5, plasturgie, 170 coll., « *Quand on cherche des experts, on passe par un bureau spécialisé.* »). De plus, ces agences élargissent le champ de recherche (Entreprise 3, pharma., 300 coll., « *On essaye d'ouvrir le poste assez tôt, on sonde le marché nous-même et si le marché ne répond pas, on passe par des agences.* »). Une entreprise jouit d'une bonne visibilité au niveau de son groupe et ne nécessite pas le passage par ce type de cabinet (Entreprise 8, mét., 250 coll., « *Grâce à la puissance et la visibilité du groupe, nous n'avons que très peu recours aux agences de recrutement.* »).

D'autres entreprises rencontrées ont souligné l'importance du bouche-à-oreille, qui est également un bon moyen de recrutement (Entreprise 4, pharma., 165 coll., « *Ce qui nous joue en notre faveur c'est le bouche-à-oreille, grâce à la cooptation, et nos installations récentes, on attire aussi les compétences.* »). Elles exposent également le rôle des candidatures spontanées, qui peuvent parfois correspondre à la moitié des recrutements (Entreprise 3, pharma., 300 coll., « *Je pense que 50% des recrutements se font par des candidatures spontanées via notre site ou LinkedIn.* »).

Les participants n'utilisent pas tous des outils de recrutement et quand ils le font, ils sont limités. Beaucoup passent par des sites internet spécialisés (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *Oui, nous essayons d'utiliser les ressources dont nous disposons, beaucoup Indeed par exemple, qui est assez efficace.* » ; Entreprise 3, pharma., 300 coll., « *Nous avons un site sur lequel les offres se retrouvent sur Indeed.* »). D'autres passent également par leur propre site internet (Entreprise 11, pharma., 620 coll., « *On a notre site internet et après on développe de plus en plus nos partenariats et on pousse nos managers à être présents sur LinkedIn.* »). Ainsi, leur outil principal de recrutement semble être principalement internet.

Une entreprise explique qu'elle n'utilise pas non plus de logiciel ou progiciel d'aide au recrutement (Entreprise 3, pharma., 300 coll., « *Nous n'avons même pas de système de tri de*

candidature. »). Tandis qu'une autre passe par un prestataire lorsqu'il est nécessaire de faire un recrutement plus poussé (Entreprise 1, moto., 650 coll., « *S'il y a des tests à faire ou des assessments, nous passons par un prestataire.* »). Même si certains participants tentent de mettre en place certains outils (Entreprise 2, tertiaire, 38 coll., « *J'ai mis en place une trame d'entretien pour nos entretiens.* »), cela reste marginal.

Il est important pour les participants de mettre en avant leurs atouts pour réussir à attirer les profils répondants à leurs besoins. Les produits peuvent être un facteur de motivation (Entreprise 1, moto., 650 coll., « *Pour des passionnés de moto, c'est forcément intéressant.* »), mais à cela doit s'ajouter une bonne ambiance générale dans laquelle peuvent se retrouver les individus (Entreprise 1, moto., 650 coll., « *Nous avons une entreprise plutôt jeune, les relations sont bonnes et assez informelles.* »). Il est également important de pouvoir montrer qu'il y a des possibilités d'évolution et/ou de développement (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *L'entreprise est à taille humaine et permet d'éviter l'immobilisme que nous pouvons retrouver dans les grands groupes. Il y a un véritable aspect de flexibilité.* »). Ces possibilités d'évolution sont fortement appréciées (Entreprise 13, élec., 113 coll., « *On est aussi dans une entreprise en évolution et il y a possibilité de mener des nouveaux projets, de faire évoluer les conditions de travail.* »). Il est donc primordial de savoir mettre en avant ces atouts afin d'attirer un maximum de candidats. Or la manière dont les entreprises communiquent là-dessus ne semble pas suffisante.

En effet, le manque de candidat se ressent sur le territoire (Entreprise 6, élec., 300 coll., « *On se retrouve dans une situation où le recrutement est déjà compliqué de par la rareté des candidats.* »). La proximité de la Suisse peut parfois représenter un frein au recrutement (Entreprise 10, tertiaire, 400 coll., « *La plupart des menuisiers de la région travaillent déjà en Suisse sans même maîtriser l'allemand et gagnent trois fois le salaire français.* »). Les entreprises font alors le pari de former directement les jeunes recrues (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *A vrai dire, le savoir-faire est très important, mais c'est très compliqué de les recruter. C'est pour cela que nous recrutons des jeunes avec du potentiel que nous formons par la suite.* »). Malheureusement, une fois formés, les jeunes quittent l'organisation (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *Ils restent généralement deux ans de plus et ensuite se pose la question de comment les garder et ils ont tendance à partir ensuite.* »). Ainsi à la question du recrutement s'ajoute celle de la fidélisation.

Quelques entreprises ont compris l'importance de se tourner vers les jeunes et se déplacent directement dans les centres de formation pour gagner en visibilité (Entreprise 7, biotech., 52 coll., « *Nous nous rendons aussi dans des écoles pour présenter l'entreprise.* »). Cela favorise le recrutement et permet par la suite de faire évoluer les jeunes recrues au sein de l'entreprise (Entreprise 8, mét., 250 coll., « *Il y a beaucoup de relations avec les écoles d'ingénieurs. Les jeunes qui rentrent chez nous intègrent un programme qui les fera se déplacer sur différents sites pour voir ce qu'il se passe aussi ailleurs, ils vont aussi rencontrer les responsables et gestionnaires du groupe.* »).

Selon les participants et leurs besoins, la concurrence n'est pas forcément due à la proximité de la Suisse (Entreprise 1, moto., 650 coll., « *Moi je pense que s'agissant de la Suisse nous ne sommes pas du tout sur le même terrain de jeux. La concurrence est plutôt française et alsacienne.* »). Pour d'autres, l'avantage du système de sécurité social peut également être une raison de rester en France et à cela s'ajoute la famille (Entreprise 12, textile, 150 coll., « *Nous avons aussi beaucoup de femmes dont le mari travaille en Suisse et qui préfèrent donc rester en France pour toucher de la sécurité sociale pour la famille.* »). Pour finir, la barrière de la langue représente également un frein pour un grand nombre de personnes (Entreprise 13, élec., 113 coll., « *Je pense qu'une des raisons est que les gens ne parleraient pas allemand ou*

anglais. La plupart des gens chez nous ne parlent pas d'autres langues. ». De ce fait, la Suisse ne semble pas être la raison principale du problème de recrutement que rencontrent les participants.

Le tableau 3 synthétise les résultats de l'étude : il reprend les modes de prospection et de recrutement de Bessy et Marchal (2009) et leur application dans les entreprises de l'agglomération de Saint-Louis.

Tableau 3 – Modes de prospection et de recrutement appliqués au sein des entreprises du Sud Alsace

Modes de prospection et de recrutement (Bessy et Marchal, 2009)		Résultats au sein des entreprises participantes
Via des candidatures spontanées (2/14)		Entreprises 5 (plasturgie, 170 coll.) et 11 (pharma., 620 coll.) : jusqu'à 50% du recrutement
Via le marché	Intermédiaire public (8/14)	Entreprises 1 (moto., 650 coll.), 2 (tertiaire, 38 coll.), 3 (pharma., 300 coll.), 4 (pharma., 165 coll.), 9 (tertiaire, 400 coll.), 10 (tertiaire, 3 coll.), 12 (textile, 150 coll.) et 13 (élec., 113 coll.) : ex. Pôle-emploi ou site de l'entreprise
	Autre intermédiaire (2/14)	Entreprises 7 (biotech., 52 coll.) et 8 (mét., 250 coll.) : ex. les grandes écoles, agences de recrutement
	Annonces (14/14)	Toutes les entreprises Ex. locales, au niveau du groupe / en interne
Via le réseau	Relations professionnelles (2/14)	Entreprises 1 (moto., 650 coll.), 2 (tertiaire, 38 coll.), 5 (plasturgie, 170 coll.), 8 (mét., 250 coll.), 10 (tertiaire, 3 coll.) et 13 (élec., 113 coll.) : ex. LinkedIn ou site de l'entreprise
	Relations personnelles (2/14)	Entreprise 5 (plasturgie, 170 coll.) et 10 (tertiaire, 3 coll.) : ex. famille, collaborateurs, connaissances...
	Réembauches (3/14)	Entreprises 2 (tertiaire, 38 coll.), 3 (pharma., 300 coll.) et 5 (plasturgie, 170 coll.) : ex. anciens intérimaires ou CDD
Autre (4/14 et 8/14)		Entreprises 2 (tertiaire, 38 coll.), 4 (pharma., 165 coll.), 5 (plasturgie, 170 coll.) et 12 (textile, 150 coll.) : bouche-à-oreille Entreprises 1 (moto., 650 coll.), 2 (tertiaire, 38 coll.), 4 (pharma., 165 coll.), 6 (élec., 300 coll.), 10 (tertiaire, 3 coll.), 11 (pharma., 620 coll.), 12 (textile, 150 coll.) et 13 (élec., 113 coll.) : recrutement interne

3.2. Regards croisés entre institutions territoriales et entreprises

Nous nous sommes également intéressés aux retours de deux institutions territoriales sur le sujet, afin de confronter les regards sur le sujet.

Pour les institutions, des formations correspondant aux besoins du territoire sont mises en place ou encore en cours de montage (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *Notre rôle est justement de remonter ces informations et ensuite la région les agrèges pour pouvoir acheter ces formations aux acteurs ou bien de les monter nous même si elles n'existent pas.* »). A leurs yeux, les entreprises du territoire développent de nouveaux outils et de nouvelles formations internes afin de pallier au manque de compétences sur le marché (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *Certaines entreprises misent sur la formation afin d'essayer de contrer l'attraction des compétences vers la Suisse et ses salaires.* »). Ainsi, ces dernières recrutent en interne (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *Dans le cas où les entreprises anticipent suffisamment tôt elles ont tendance à miser sur le recrutement interne, toujours dans la même optique que de garder au sein du groupe les compétences acquises.* ») et se tournent également auprès des jeunes pour recruter de nouveaux profils (Institution 16, tertiaire, 450 collaborateurs, « *Certaines passent par des job-dating avec des jeunes diplômés ou encore par des salons/forums dans d'autres régions ou d'autres pays.* »), malheureusement de manière trop peu poussée (Institution 16, tertiaire, 450 collaborateurs, « *De mon point de vue nous ne communiquons pas assez dans les collèges et lycée de la région sur les différentes entreprises du territoire et sur les compétences dont elles ont besoin.* »).

Les institutions territoriales soulignent un véritable souci de recrutement selon les niveaux de qualification requis (Institution 16, tertiaire, 450 collaborateurs, « *Si les compétences recherchées sont très pointues là nous devons mobiliser d'autres ressources que les ressources présentes sur le territoire car nous savons pertinemment que nous ne les trouverons pas ici.* »). Cependant, les entreprises se contenteraient de n'utiliser, pour beaucoup, que les outils classiques de recrutement (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *On reste sur une utilisation d'outils classiques pour recruter.* »). Bien que certaines favorisent le bouche-à-oreille (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *Les entreprises plus vertueuses misent également sur leurs propres salariés pour en faire de la communication, c'est aussi là qu'on arrive à recruter.* »), cela n'est pas suffisant. Pourtant, des informations concernant les outils de recrutement existants sont données aux entreprises (Institution 15, tertiaire, 200 collaborateurs, « *C'est aussi justement notre rôle que d'informer les entreprises sur les différents outils qu'ils peuvent mobiliser pour effectuer leurs recrutements. Quand une entreprise a des soucis de recrutement on va justement l'orienter vers des structures qu'elle ne connaît justement pas.* »).

Les points de vue des institutions et des entreprises semblent alors se recouper sur certains éléments et diverger sur d'autres. Le tableau (tableau 4) suivant synthétise cette confrontation de regards croisés sur le même sujet : le recrutement dans l'agglomération de Saint-Louis.

Tableau 4 – Regards croisés entre institutions territoriales et entreprises de l'agglomération de Saint-Louis

Regard des institutions territoriales	Regard des entreprises interrogées
Montage de formations correspondant aux besoins du territoire	Absence de formation sur le territoire
Les entreprises développent de nouveaux outils et de nouvelles formations internes	Entreprises 5 (plasturgie, 170 coll.), 7 (biotech., 52 coll.), 11 (pharma., 620 coll.) et 13 (élec., 113 coll.)
Elles favorisent le recrutement interne	Entreprises 1 (moto., 650 coll.), 2 (tertiaire,

	38 coll.), 4 (pharma., 165 coll.), 6 (élec., 300 coll.), 10 (tertiaire, 3 coll.), 11 (pharma., 620 coll.), 12 (textile, 150 coll.) et 13 (élec., 113 coll.)
Elles se tournent vers les jeunes mais pas suffisamment	Entreprises 7 (biotech., 52 coll.) et 8 (mét., 250 coll.)
Un véritable souci de recrutement selon les niveaux de qualifications requis	Toutes les entreprises
Les entreprises utilisent beaucoup les outils classiques	Toutes les entreprises
Certaines favorisent le bouche-à-oreille	Entreprises 2 (tertiaire, 38 coll.), 4 (pharma., 165 coll.), 5 (plasturgie, 170 coll.) et 12 (textile, 150 coll.)
Informations sur les outils de recrutement	Ne semblent pas utiliser autre chose que les classiques

Dans la partie suivante, nous allons confronter nos résultats entre eux et avec la littérature de référence, puis nous verrons quelles implications managériales peuvent ressortir de cette étude.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a permis de mettre en exergue certains dispositifs de recrutement mis en place et utilisés par les organisations de l'agglomération de Saint-Louis. Pour rappel, les organisations concernées par cette étude sont, pour la plupart, des PME (12/16), les autres sont des ETI (2/16) ou des institutions territoriales (2/16). Il est important de la préciser car généralement, les PME ne formalisent et ne planifient pas autant que les grandes entreprises du fait des effets de proximité (Paradas, 2007). Cette proximité peut être un risque et engendrer une embauche ratée qui mettra à mal le climat de l'entreprise, mais également être un facteur d'intégration plus facile dans l'entreprise (Marchesnay, 2004). Dans les PME, les recrutements sont perçus comme risqués car les dirigeants sont dans l'incertitudes et peinent à trouver les personnes voulant soit bien rester soit ayant les bonnes compétences (Paradas, 2007). Tandis que dans les grandes entreprises, le recrutement est une fonction partagée entre les professionnels des ressources humaines et les managers opérationnels (Fondeur, 2014). Cela pourrait expliquer le consensus des différents participants quant au véritable manque de compétence et de profil adaptés à leurs besoins, bien que beaucoup partagent la gestion du recrutement entre managers et fonction RH.

En effet, il ressort des entretiens qu'un bon équilibre entre compétences et savoir-être est primordial pour correspondre aux besoins de l'organisation. Pour Ségal (2006), le savoir-être serait une compétence professionnelle à part entière, cependant cet équilibre semble complexe à trouver et les entreprises se retrouvent à devoir choisir l'un plutôt que l'autre lorsque le besoin est trop important. Souvent, il s'agit des compétences, puisque cette référence permet aux entreprises de mieux s'adapter dans un univers changeant (Ghirardello, 2005). Ainsi, la question de la gestion du recrutement via une gestion des compétences ou par les compétences des ressources humaines peut être une possibilité à envisager pour les entreprises de l'agglomération de Saint-Louis.

Ces dernières se tournent vers un recrutement souvent local afin de s'assurer que les personnes nouvellement recrutées restent au sein de leur organisation et ne souffrent pas d'un mal de leur région d'origine. La gestion des ressources humaines locales, a pour but de fidéliser les personnes (Jaussaud et Mayrhofer, 2014). Or, cela limite le champ d'action en

matière de recrutement, surtout s'il y a un manque de compétence et de profil au niveau local. On observe alors une inadéquation entre besoins et possibilité d'action pour y répondre. Ainsi, les stratégies de recrutement restent classiques, il y a peu de spécialisation et d'utilisation d'outils spécifiques en matière de recrutement (intermédiaires publics, annonces et recrutement interne). Les postes sont de plus en plus publiés sur internet. Ce nouveau mode de recrutement a permis d'envisager un recrutement plus « transparent ». Cela permet aussi de rendre plus accessible les offres d'emploi et d'élargir le nombre de personnes susceptibles de répondre à l'annonce (Fondeur, 2006).

Ainsi, l'attractivité du territoire jouerait un rôle prépondérant dans le recrutement. En effet, cette dernière se définit comme « *la capacité d'un territoire à être choisi par un acteur comme zone de localisation (temporaire ou durable) pour tout ou partie de ses activités.* » (Poirot et Gérardin, 2010 ; p. 27). Il est donc important que le candidat potentiel se projette dans la région où se trouve un emploi qui lui correspond. Ce qui ne semble pas toujours le cas dans l'agglomération de Saint-Louis et qui expliquerait le choix du recrutement local voire interne.

Le recrutement interne, également nommé mobilité interne, permet d'avoir des candidats connus et qui connaissent l'entreprise. Elle favorise l'intégration des salariés au sein de l'entreprise (Janand et Brillet, 2015). A l'origine, la mobilité interne répondait aux enjeux structurels et stratégiques organisations, en quête de ressources humaines flexibles, adaptables et engagées (Janand, 2015). Cette dernière permet le transfert de collaborateurs au sein de l'organisation ou au sein des différentes filiales (Janand et Brillet, 2015). Ce type de recrutement permet aux entreprises interrogées de valoriser leurs collaborateurs. Il est favorisé car plus simple qu'un recrutement externe, plus complexe par manque de profil et de compétence.

Afin de faciliter un recrutement externe, les participants passent par des modes de recrutement spécifiques, tels que les cabinets de recrutement pour les profils plus spécialisés ou le bouche à oreille comme canal de recrutement, mais rien de plus poussé par manque d'informations concernant les outils existants. Pourtant, il existe une parfois une volonté de mettre en place des procédures, puisque les entreprises ont besoin de mettre en avant leurs atouts. En effet, la communication de recrutement est perçue comme une forme de publicité organisationnelle (Yao, 2011) au cours de laquelle l'entreprise se sert de son image pour communiquer et recruter (Lavigne, 2003). La marque employeur pourrait être une opportunité de recrutement à saisir par les organisations rencontrées.

Il leur est important de trouver une issue la plus adéquate possible, puisque le manque en candidat s'intensifie (MEF, 2021). Cette solution pourrait se trouver chez les jeunes. C'est pourquoi, certains participants se tournent vers eux pour les attirer et leur donner envie de travailler chez eux. En effet, ces derniers sont surreprésentés sur le marché du travail mais se retrouvent souvent déclassés par manque d'expérience (Fondeur et Minni, 2004). Adapter son recrutement à ce type de profil permettrait de répondre aux besoins des organisations et aux attentes des candidats (ibid.). En revanche, les participants ont souligné l'effet tremplin des organisations qui recrutent et forment des jeunes, qui quittent ensuite leurs entreprises. Ainsi, il est primordial de penser le recrutement comme le départ de toute fidélisation. Cette dernière est un enjeu important (Giraud et al., 2012) et devient « *une préoccupation majeure de nombreuses organisations* » (Poulain-Rehm, 2006, p. 442), notamment grâce à une bonne intégration via des pratiques qui augmentent la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle (Giraud et al., 2012).

Nous avons également pu mettre en avant la différence de perception qui peut exister sur certains points entre entreprises et institutions territoriales. Il serait intéressant de pousser la recherche dans ce sens afin de comprendre cet écart de regard sur le sujet.

Pour finir, cette étude a pu mettre en avant que la Suisse n'est pas le principal problème, puisque les travailleurs français ne se tournent pas forcément vers ce pays pour trouver un emploi. D'autant plus que les jeunes Alsaciens ne parlent plus l'allemand ou l'alsacien, qui ressemble presque au suisse allemand, ce qui rend complexifiée leur recherche d'emploi dans le pays voisin (EURES-T, 2019). Le réel problème relèverait d'une stratégie de recrutement et de formation qui ne serait pas assez adaptée aux besoins des organisations du territoire.

5. BIBLIOGRAPHIE

AGEFOS-PME, (2006), « Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe », Perspectives 2006.

Agglomération de Saint-Louis (2021), www.agglo-saint-louis.fr.

Alsace, collectivité européenne (2021), <https://www.haut-rhin.fr/content/la-coopération-transfrontalière>.

Anadon M., Guillemette F. (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? », *Recherches qualitatives*, Hors-Série, n°5, p. 26-37.

Bessy C. et Marchal E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements – Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio-Economie*, n°3, p. 121-146.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2004), *Gestion des ressources humaines et élément de théorie*, Dunod, 2ème édition.

Calmé I., Hamelin J., Lafontaine J.-P., Ducroux S., Gerbaud F. (2003), *Introduction à la gestion*, Dunod.

Comersis (2021), comersis.fr.

Cour des comptes (2020), « Rapport d'observation définitives – Saint-Louis Agglomération », Chambre régionale des comptes – Grand Est.

Dares, Enquête OFER, 2005

Data.gouv (2021), data.gouv.fr.

De Larquier, G., (2009), « Des entreprises satisfaites de leurs recrutements ? », *Connaissance de l'emploi*, n°70, CEE.

Education et Société, (2004), « Le monde des PME vis-à-vis du système éducatif », Ministère de l'Education Nationale, Direction de l'Evaluation et de la Prospective, n° 147, janvier.

Enquête Ofer, *Offre d'emploi et recrutement*, édition 2005.

Espaces transfrontaliers, espaces-transfrontaliers.org, onglets Ressources – Territoires – Région.

EURES-T (2019), « Zone économique du Rhin supérieur – une région dynamique où il faut bon vivre. Aperçu du marché du travail dans la région frontalière germano-franco-suisse le long du Rhin », *Espaces économique du Rhin Supérieur*, <https://www.eures-t-rhinsuperieur.eu>.

Fabi, B., et al., (1998), « Acquisition et conservation des ressources humaines en PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil », *Revue Internationale PME*, n°11, n° 2-3, p. 49-74.

Fondeur Y. (2006), « Internet, recrutement et recherche d'emploi : une introduction », *La Revue de l'Ires*, n°52, p. 3-10.

Fondeur Y. (2014), « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, p.135-153.

Fondeur Y. (2014), « La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection », *Revue Française de Socio-Economie*, n°14, p. 135-153.

Fondeur Y. et Minni C. (2004), « L'emploi des jeunes au cœur des dynamiques du marché du travail », *Economie et statistique*, n°378-379, p. 85-104.

Fondeur Y., de Larquier G. (dir), (2012), « Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail », *Rapport de recherche*, n°72, CEE, mars.

Fondeur, Y. (2013), « Introduction. Systèmes d'emploi et pratiques de recrutement », *La Revue de l'IRES*, n°76, p. 31-43.

Gabriel-Roset L. (2016), « Analyser les difficultés de recrutement dans un contexte de chômage important », *Sociologies pratiques*, N°33, p. 107-108.

Ghirardello A. (2005), « De l'évaluation des compétences à la discrimination : une analyse conventionnelle des pratiques de recrutement », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, avril-mai-juin, n°56, p. 36-48.

Giraud L., Roger A. et Thomines S. (2012), « La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°84, p. 44-60.

IBA Basel (2021), www.iba-basel.net.

Janand A. (2015), « Quelle signification pour la mobilité interne des cadres ? La mobilité interne aux quatre visages », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°96, p. 42-59.

Janand A. et Brilllet F. (2015), « La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens », *Gestion et Management public*, vol.4, n°1, p. 29-43.

Jaussaud J. et Mayrhofer U. (2014), « Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales », *Management international*, vol.18, p. 18-25.

Lavigne A. (2003), « Communication de recrutement à l'Université Laval », *Communication & Organisation*, n° 24, p. 239-257.

Marchesnay M. (2004), « Hypermodernité, hypofirme et singularité », *Management et Avenir*, n° 2, octobre, p. 7-26.

MEF Mulhouse Sud Alsace, mef-mulhouse.fr.

Paradas A. (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME », *Revue des Sciences de Gestion*, n°226-227, p. 147-155.

Poirot J. et Gérardin H. (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, n°149, p. 27-41.

Poulain-Rehm, T. (2006), « Les théories de la fidélisation », J. Allouche (ed.), *Encyclopédie des ressources humaines*, p. 442-448, Paris : Vuibert.

Rmtmo (2021), www.rmtmo.eu.

Saint-Louis (2021), www.saint-louis.fr.

Saint-Louis Agglomération Alsace Trois Frontières (2017), « Saint-Louis Agglomération Alsace Trois Frontières - Portrait d'agglomération », grandest.fr

Ségal E. (2006), « Les « savoir-être », un angle mort des débats sur la compétence, *l'Homme & la société*, n°162, p. 97-113.

Taverne D. (2018), « Les évolutions récentes de l'emploi salarié », ARUM (Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne).

Yao N. (2011), « Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France », *Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, n°40, p. 59-70.