

Que dit l'économie cette semaine ?

# Challenge<sup>s</sup>

www.challenges.fr

« Nous cherchons  
20 000 CDI d'ici  
à 2015 »

GÉRARD MESTRALLET,  
PDG DE GDF SUEZ

**215 000**  
**EMPLOIS À POURVOIR** p.42

Les 100 entreprises qui recrutent le plus en 2014

• Profils recherchés • Contacts utiles

M 05726 - 371 - F: 3,00 €



LE DEAL ELYSÉE-PATRONS p.12

SPÉCIAL RECRUTEMENTS 2014

# 215 000 emplois à saisir

*L'an 2014 s'inscrit dans la continuité de 2013.  
Les entreprises de notre panel prévoient un recul de 2,2%  
des embauches en CDI et un statu quo pour les cadres.  
Tout ce qu'il faut savoir sur les postes à pourvoir.*

« **A**u quatrième trimestre 2013, 76% des entreprises de notre panel se disent certaines de recruter : c'est 10 points de plus qu'un an plus tôt. » Jean-Marie Marx, directeur général de l'Apec, se réjouit d'avoir enfin pêché un chiffre positif pour 2014. Pourtant, rien ou presque ne semble annoncer le dégel. Le nombre de cadres inscrits à

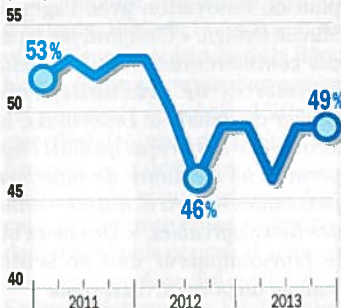
Dossier coordonné par **Anne Tézenas du Montcel**  
L'offre de 100 entreprises par **Pierre Culin**  
Pages 50-55

Pôle emploi dans la catégorie A, qui recense les chômeurs n'ayant aucune activité, a augmenté de 7,12% entre novembre 2012 et novembre 2013, pour atteindre un total de 228 600 personnes.

Certes, plusieurs grandes entreprises, comme Total, GDF Suez, Alten ou Thales, affichent des plans de recrutement ambitieux (voir page 50). A GDF Suez, l'audace, promue valeur première du groupe, est ainsi au rendez-vous avec 6 000 CDI prévus et le recrutement de 1 200 cadres en 2014. Comme l'explique son PDG, Gérard Mestrallet, « pour nous, la croissance en termes d'emploi est là, dans les énergies renouvelables, les services d'efficacité énergétique et les nouveaux métiers au carrefour du numérique et de l'énergie. » Pourtant, les annonces de restructurations se succèdent. Une des dernières en date, celle d'EADS, affectera 1 440 personnes en France. « Le marché de l'emploi des cadres devrait rester stagnant, en tout ►►►

**LES PRÉMICES DU DÉGEL ESPÉRÉ**

Part des entreprises prévoyant de recruter au moins un cadre (en %)



En 2013, la proportion de sociétés qui ont réduit leur volume prévu d'embauches est légèrement supérieure par rapport à celles qui l'ont accru.

SOURCE : APEC

**G**érard Mestrallet, PDG de GDF Suez, transforme son groupe, qui compte 150 000 salariés dans le monde, dont 74 000 en France, pour être « l'énergéticien de référence des pays émergents ». La mutation du secteur entraîne de nombreuses créations d'emplois.

**Challenges.** Avec 6 000 CDI, dont 1 200 pour des cadres, GDF Suez est un des premiers recruteurs de France. Pourquoi embauchez-vous ?

**Gérard Mestrallet.** Nous sommes aujourd'hui le deuxième fournisseur d'électricité du monde. Par tradition, nous sommes plutôt des bâtisseurs : nous construisons des barrages ou de grandes centrales électriques. Nous venons ainsi d'achever un barrage au Brésil, chantier qui a mobilisé 26 000 personnes. Pour son pilotage au quotidien, 200 personnes suffiront. En Europe, en revanche, nous quittons le monde ancien des grandes centrales pour un autre, totalement nouveau. En quinze ans, grâce aux technologies du numérique et des énergies renouvelables, la taille des unités de production d'électricité a été divisée par 1 million. C'est une révolution qui change tout. La production d'électricité d'avant, c'était beaucoup de capital et peu d'emplois. Aujourd'hui, la transition énergétique crée de la croissance (2,5% par an en France) et des emplois qui sont localisés au plus près des territoires. C'est l'énergie distribuée.

**Cela induit le changement de votre organisation...**

Cela veut dire qu'en Europe nous basculons vers des métiers de services au plus près du client. C'est le client qui va déterminer nos nouveaux métiers. Microcogénération, microgéothermie... Tout est devenu micro. Pour nous, la croissance en termes d'emploi est là, dans les énergies renouvelables, les services d'efficacité énergétique, et les nouveaux métiers au carrefour du numérique et de l'énergie. La France est au cœur de cette révolution, et nous prévoyons de l'accompagner avec 6 000 recrutements en CDI pré-

►►► cas en début d'année, estime Fabien Stut, directeur du cabinet Hays à Paris. *Les élections municipales sont un facteur plus freinant que dynamisant...* » Dans le BTP notamment. « *Nous anticipons pour 2014 une probable baisse d'activité, confirme Philippe Tournier, directeur des ressources humaines de Colas, la filiale de Bouygues spécialisée dans les routes. Nous avons une bonne visibilité sur le premier semestre, mais sommes prudents pour le second, d'où un léger ralentissement de nos recrutements.* »

### Signaux encourageants

Dans ce climat général maussade, les cadres semblent favorisés, avec 4% de taux de chômage, contre 10,6% pour l'ensemble de la population active. Et « *les ingénieurs sont mieux lotis que les autres*, pointe Jacques Adoue, DRH de Capgemini France. *Particulièrement dans le numérique.* » Certains profils sont très recherchés. Par exemple, « *avec trois chantiers de ligne à grande vitesse en cours, les ingénieurs spécialisés dans le terrassement sont une denrée rare* », relève le DRH de Bouygues Construction, Jean-Manuel Soussan. Les commerciaux ont aussi toutes leurs chances. Et les signaux encourageants se multiplient depuis l'automne. « *Nous observons un nombre de missions en augmentation de 7 ou 8% par rapport à la même période de l'an dernier* », note Emmanuel de Catheu, directeur général d'Experis Executive (ManpowerGroup). Ses pairs veulent y croire. « *Depuis septembre, nous avons enregistré plus de 15% de mandats supplémentaires sur certains secteurs, s'enthousiasme Coralie Rachet, directrice du cabinet de conseil en recrutement Robert Walters France. Nous avons donc investi et recruté une dizaine de consultants en recrutement.* » Claire Vinchon, fondatrice de Small IZ Beautiful, qui recrute pour des PME, est, elle aussi, optimiste : « *Au printemps 2013, beaucoup de recruteurs expliquaient qu'ils préféreraient attendre 2014. Depuis septembre ou octobre, ils avancent leurs embauches.* »

Plus que l'envie de se développer, la nécessité de renforcer des équipes sous tension s'impose. Dans les



M. Bertrand pour Challenges

**Pensez aux candidatures spontanées : grâce à l'outil que nous avons mis en place, toutes les filiales du groupe Caisse des dépôts y ont accès.**

**Brigitte Gotti**, directrice des ressources humaines du groupe Caisse des dépôts.

TPE-PME, selon l'enquête menée par la place de marchés en ligne Compeano et le site de recrutement Meteojob, 67,6% des petites entreprises seraient dans cette situation. Les départs à la retraite accroissent les risques de sous-effectifs. Certaines sociétés, comme Safran, ont pris les devants. « *Nous anticipons les remplacements de ceux qui partent en retraite*, explique son DRH, Jean-Luc Bérard. *Il faut en effet de deux à trois ans pour qu'un ingénieur soit pleinement opérationnel dans nos spécialités.* »

Alors, faut-il oser recruter ou pas ? La question taraude les directions. Selon le baromètre de Meteojob, 37,4% des TPE-PME ont laissé tomber un projet de recrutement en 2013. « *Le manque de visibilité les rend frileuses. Beaucoup se mettent en quête d'un candidat, puis suspendent leur projet*, déplore Emmanuel de Catheu. *Quand elles le reprennent, elles modifient le profil recherché : ce n'est plus un senior mais un junior. Enfin, le nombre d'interlocuteurs que doit rencontrer le candidat a quasiment doublé ! Ces petites entreprises ne veulent prendre aucun risque.* » Et si elles peuvent s'en passer, elles ne recrutent pas du tout, comme en témoigne Marine de Scorbiac, consul-

tante spécialisée dans la gestion des talents à Towers Watson France : « *Les entreprises vont moins chercher à l'extérieur l'expertise dont elles ont besoin. Elles privilégient la mobilité interne.* »

### Desiderata des candidats

Du côté des candidats, les critères de choix évoluent. Révolue l'époque des mercenaires ! La qualité de vie et les valeurs de l'entreprise vont souvent faire la différence. « *Les personnes qui nous rejoignent sont sensibles à notre sens de l'intérêt général* », confirme Brigitte Gotti, directrice des ressources humaines du groupe Caisse des dépôts. Les perspectives d'évolution sont déterminantes. D'où les 1000 CV de jeunes diplômés reçus par Carrefour, qui bichonne chaque année une quinzaine d'étudiants issus de grandes écoles dans son programme accéléré Graduate Dirigeant. « *En trois ans, ils font un maximum de missions différentes*, explique la DRH Isabelle Calvez. *Ils peuvent devenir directeurs d'hypermarchés. Ou bien rejoindre la finance, les achats ou la logistique.* »

Aujourd'hui, les responsabilités sont des critères plus déterminants, aux yeux des candidats, que le nom d'un employeur. Les petites entre- ►►►

►►► prises sont les premières à bénéficier de ce changement. « **Seuls 22% des cadres sont recrutés dans les entreprises du CAC 40**, rappelle Claire Vinchon, de Small IZ Beautiful, qui conseille aux candidats de penser aux PME. **Les rémunérations globales y sont inférieures en moyenne de 8% à celles des grands groupes. Mais le recruté aura plus rapidement l'oreille de sa direction et bien plus d'autonomie.** »

Guillaume Chaux, un ingénieur de 23 ans, a ainsi renoncé à son contrat dans une SSII et accepté une baisse de 3 000 euros annuels pour rejoindre **Iperlink**, une structure de 30 personnes. « **L'équipe est presque familiale**, explique-t-il. **Au lieu de me cantonner à des fonctions techniques, je suis associé au commercial de mon agence dans l'élaboration des offres. Il faut savoir tout faire.** » Les attentes de la génération Y sont là... Message reçu cinq sur cinq par Gérard Mestrallet, qui inocule à GDG Suez l'esprit d'innovation en favorisant l'éclosion de petites structures hors hiérarchie.

### Frilosité générale

Mais plus que le choix du job, c'est la signature du contrat qui est difficile. Car à la prudence des recruteurs répond en écho la frilosité des candidats, surtout s'ils sont en poste depuis des années. Lorsqu'ils sont contactés par un cabinet, la plupart font le déplacement, surtout... pour se rassurer sur leur valeur sur le marché. Changer d'entreprise représente



M. Bertrand pour Challenges

**Les débutants représentent 70% des personnes que nous embauchons. Et 60% des stagiaires qui choisissent Capgemini signent un contrat à durée indéterminée. »**

Jacques Adoue, directeur des ressources humaines de Capgemini France.

un risque important, celui de perdre son poste au terme d'une période d'essai. « *Pour les convaincre, nous devons les rassurer*, confirme Coralie Rachtet. *Sur leur plan de carrière, sur la vision du dirigeant, sur les projets de l'entreprise.* » Effet direct de la crise. « *Depuis un an, nous observons une baisse du taux des démissions*, note Jean-Manuel Soussan. *Il est passé de 3,6 à 3% des effectifs. Avant 2008, il était deux fois plus important.* » D'au-

tant que le saut salarial qui pouvait emporter la décision est moins attrayant. « *Jusqu'à mi-2012, la prise de risque d'un changement de job était valorisée autour de 15%*, explique Emmanuel de Catheu. *Aujourd'hui, cela va rarement au-delà de 5 à 10%.* » Alors, quel que soit le secteur d'activité, les candidats réclament plus de garanties. « *Plus ça va, plus nos candidats sont exigeants*, observe Jacques Adoue. *Et ils ont raison.* »

Héloïse Bolle

## Retour sur les recrutements annoncés pour 2013

**E**ntre les prévisions de recrutement faites début 2013 (*Challenges* n° 327, du 10 janvier) et les embauches réalisées durant l'année, jamais l'écart n'a été aussi réduit. Le volume total des recrutements n'a reculé que de 0,6% – les CDI ont chuté d'une manière plus significative de 5,7%. Du côté des cadres, c'est au contraire l'embellie (+0,8%). **Promesses tenues.** Un tiers des entreprises de notre panel ont tenu précisément leurs plans de recrutement. Parmi elles, de grands groupes à la politique RH très rodée. C'est

le cas de Carrefour avec 6 000 emplois pourvus, du groupe Crédit agricole et ses 4 000 embauches annuelles, de la Société générale, d'Accor et de Total (1 500 CDI chacun), de Deloitte (1 080 cadres) ou encore d'Alstom (1 000 CDI, dont 700 cadres). **Mieux que prévu.** 23% des sociétés ont même dépassé leurs estimations. La hausse la plus importante est à mettre à l'actif de La Poste, qui a recruté 3 000 personnes en CDI de plus que prévu. LVMH est aussi au tableau

d'honneur avec 800 embauches supplémentaires, dont 300 postes de cadres. BNP Paribas a vu ses besoins augmenter de 500 CDI. Quant à Areva, le groupe a recruté 760 cadres de plus. C'est aussi le cas de Thales (500 cadres en plus) ou encore de GFI Informatique (230 cadres). **Moins qu'espéré.** En revanche, 44% des entreprises de notre panel ont recruté moins que prévu. McDonald's a vu considérablement chuter ses prévisions avec près de 8 000 CDI de moins qu'annoncé. Son concurrent

Quick a également revu ses prétentions à la baisse de 2 200 CDI. SNCF a recruté 1 000 CDI de moins que les 10 000 annoncés. Saint-Gobain et Groupe Flo ont fait moins bien de 500 CDI. Dans le secteur du conseil et de l'informatique, bon nombre d'entreprises n'ont pas réalisé leurs prévisions. **Et maintenant ?** 2014 s'inscrit dans la continuité de 2013. Les entreprises de notre panel prévoient pour la nouvelle année une baisse de 2,2% des embauches en CDI et un statu quo pour les cadres. **Pierre Culin**