



TRAVAIL Les entreprises de taille intermédiaire sont celles qui créent indiscutablement le plus d'emplois en France. Pourtant, elles ont toujours un mal fou à attirer les cadres ou les techniciens dont elles ont besoin.

Les ETI en quête de talents

Quelles sont les entreprises qui embauchent le plus ? Les ETI, avec 110 000 embauches nettes entre 2009 et 2015, alors que, dans le même temps, les grands groupes détruisaient 52 000 emplois. Mais ces locomotives pourraient faire mieux. Outre la pression fiscale « mortifère » qui, selon le Mouvement des entreprises de taille intermédiaire (Meti), les empêche de se battre à armes égales avec leurs concurrentes européennes, des difficultés de recrutement en cadres ou techniciens couperaient également leur élan. Ainsi, Benoît Bourg, DRH de Thuasne, leader des textiles à usage médical et sportif (2 000 salariés), admet « des délais d'embauche qui s'éternisent, de trois à six mois pour des expertises précises, de six à huit mois pour du top management ». Un problème pour une entreprise qui recrute 200 personnes par an, dont près de la moitié en France. Tous les secteurs sont concernés. Vighen Papazian, PDG de la SSII Infodis (270 personnes), qui a une centaine de CDI à pourvoir par an, estime que ces candidats introuvables coûtent 10 % de croissance.

Ces freins ont une forte tendance à s'accroître. Tandis que les grands groupes séduisent les jeunes diplômés avec des budgets colossaux consacrés à

leur « marque employeur », les ETI peinent à faire entendre leur voix. Par manque de moyens, elles échappent aux radars de grandes écoles qui n'ont d'yeux que pour L'Oréal, Airbus ou Thales. Difficile aussi pour les entreprises familiales de s'aligner sur les packages salariaux du CAC 40. Bref, leur « déficit d'image » et leur grille salariale restent de gros handicaps à combler auprès des candidats les plus courtisés.

Pour ne rien arranger, les start-up du numérique attirent de plus en plus de candidats. Elles récupèrent des jeunes cadres déçus par l'inertie et le poids hiérarchique des multinationales. Qu'importe si beaucoup d'entre elles disparaissent au bout de quelques années, rachetées par des groupes ou stoppées faute de résultat. Les jeunes pousses du Web font rêver, pas les ETI, réputées n'offrir que des perspectives de carrière limitées compte tenu de leur taille.

Domage, car les ETI continuent à investir et à proposer des emplois en France pour aller conquérir des marchés à l'export. A elles seules, ces 5 000 entre-



prises représentent le tiers des exportations françaises. Alors qu'est-ce qui coïncide ? D'abord, intégrer une ETI à un poste d'expert ou d'encadrement n'est pas toujours simple. Outre des connaissances pointues liées au secteur est demandée une capacité d'adaptation difficile à trouver chez le candidat lambda. Comme les postes ont souvent des périmètres à géométrie variable, mieux vaut avoir de bonnes capacités d'agilité. « Travailler en mode pluridisciplinaire n'est pas évident pour tout le monde », affirme Benoît Bourg (Thuasne). Par ailleurs, dans ces entreprises familiales, le niveau d'engagement est traditionnellement élevé.

Au final, l'écosystème « agile » et moins structuré des ETI semble correspondre davantage à la génération Y. Être associée aux décisions et travailler en mode projet avec des circuits décisionnels courts, c'est ce qu'elle recherche. « Nous laissons plus d'autonomie aux salariés dans une organisation plus humaine. Le modèle hiérarchique *top-down*, c'est fini », assure Marc Prikazsky, PDG de Ceva santé animale (3 800 personnes, dont 1 200 actionnaires de l'entreprise). Un management plus proche et plus reconnaissant, c'est aussi ce que revendique Vighen Papazian, d'Infodis : « Nous n'avons pas les salaires des grands du numérique, mais nous avons plus de faculté à faire évoluer les talents. » Encore faut-il le faire savoir. Pour Marie-Camille Liger-Belair, directrice associée au cabinet de recrutement Electeam, les ETI ne mettent pas assez en avant les parcours de carrière en interne. « Pour attirer les meilleurs profils, elles doivent raconter de belles trajectoires au sein de l'entreprise. »

Autre handicap non négligeable : la localisation. Installée en province, loin des grands centres urbains, l'ETI industrielle type peine à attirer les cadres et leur famille. Joseph Puzo, PDG d'Axon' Cable (1 800 personnes, dont la moitié en France), l'a compris. Pour renouveler les troupes sur son site de Montmirail (Marne), il n'embauche que des étudiants en fin de cursus et a mis en place des moyens exceptionnels pour les attirer. « En dehors de leur rémunération, ils bénéficient d'un logement dans nos pavillons pour un loyer de 150 euros par mois », explique-t-il. En six mois de stage, l'entreprise a le temps de repérer les éléments les plus impliqués. Chaque année, entre 10 et 20 jeunes diplômés rejoignent la société par ce biais. ■ Bruno Assenazi

LES START-UP CONTRARIÉES

Les effectifs des start-up ont augmenté de 27 % l'an dernier, soit 13 embauches par société, selon une récente étude de France Digitale. Mais, outre le coût du travail, la pénurie de talents, notamment de développeurs, constitue un frein à leur croissance. L'important taux d'échec des jeunes pousses fait hésiter les candidats. Dans une autre enquête, en octobre, l'Apec soulignait que si les jeunes diplômés prêtaient aux start-up un cadre de travail plus humain, ils préféreraient la sécurité des grands groupes.

*Leur « déficit d'image »
et leur grille salariale
restent de gros handicaps
à combler auprès des
candidats les plus courtisés.*