



MEMOIRE DE MASTER

Quel est l'impact de l'habilitation secret défense sur le recrutement de profils pénuriques en ingénierie militaire ?

Rose AIM

- Année universitaire 2021/2022 - Université de Lille -

Encadrant référent : Ben Lakhdar Christian

Remerciements

Je tiens particulièrement à remercier les personnes qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible. En effet, cet ouvrage est le fruit d'un travail ayant nécessité le soutien et l'aide de celles-ci.

*Premièrement, je tenais à remercier Monsieur **Christian Ben Lakhdar**, professeur à l'Université de Lille, pour ses précieux conseils et son encadrement de qualité.*

Ensuite, j'aimerais remercier l'ensemble de l'entreprise, pour son soutien et ses conseils durant mon alternance.

*J'adresse ainsi un merci particulier à ma manager **Mélanie Lambert**, qui a contribué à cette étude, qui s'est portée volontaire et m'a accompagné dans mon travail.*

Table des matières

Préambule	4
Partie 1. Le recrutement dans une entreprise de conseil en ingénierie	7
1.1 L'entreprise d'accueil	7
1.1.1 Présentation de l'entreprise	7
1.1.2 L'organisation.....	8
1.1.3 Quelques chiffres	8
1.1.4 Le processus de recrutement chez Inatis	8
1.2 Les spécificités du recrutement en entreprise de prestation de services.....	13
1.2.1 Manque de candidats et pénurie de compétences	15
1.2.2 Situation de plein-emploi chez les ingénieurs qualifiés	16
1.2.3 Concurrence et contrat.....	18
1.3 Un critère supplémentaire venant complexifier le recrutement	20
1.3.1 Les ressortissants étrangers	20
Partie 2. Le recrutement instable des candidats habilités secret défense	22
2.1 Evolution du secret défense.....	22
2.1.1 L'habilitation secret-défense source d'exclusion ?	23
2.2 Une sélection entre légitimité et abus	24
2.2.1 Un critère informel et douteux	24
2.2.2 Application stricte du texte	25
2.2.3 Une interprétation erronée du texte.....	26
Partie 3. L'impact économique de recrutement avec le critère de nationalité française	28
3.1 Étude des cas	28
3.2 Le coût sans sourcing	31
3.3 Le coût avec sourcing	33
Conclusion.....	35
Liste des tableaux.....	37
Bibliographie	38

Préambule

Notre société est soumise à une multitude de changements auxquels les organisations et entreprises doivent faire face. « *Les ressources humaines tendent à devenir la principale richesse des entreprises, notamment dans le domaine des services, en pleine expansion* » (Bernaud, 2012, p. 101).

Dans cette idée, le développement de toute entreprise repose sur des évolutions stratégiques, comme le processus du recrutement, qui est un élément clé de la gestion des ressources humaines. En effet, les recherches de Terpstra et Rozell (1993) et celles de Koch et McGrath (1996) ont pu lier l'efficacité des pratiques de recrutement à une plus grande performance organisationnelle. Ainsi, cette théorie vérifie la tendance à s'améliorer qu'adoptera une entreprise qui soigne son processus de recrutement.

Barette, et al.(2002) définissent le recrutement comme étant « *une étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise* ». Cette définition exprime l'intention de l'employeur d'obtenir un gain de productivité. Cependant, il n'est pas précisé ici de quelle nature est la contribution apportée par le recruté. La personnalité et les valeurs humaines du candidat y participent.

Cette idée se corrèle à la vision de Laberon, Lagabrielle et Vonthron, selon laquelle l'objectif du recrutement est « *de savoir si la personne dispose des capacités, des connaissances, et des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'une profession donnée* » mais aussi « *de vérifier qu'une profession, qu'un emploi est compatible avec ses intérêts, ses valeurs et ses objectifs* » (Laberon, Lagabrielle et Vonthron, 2005, p. 7).

Dans un contexte actuel qui suit la crise sanitaire, le secteur aéronautique prévoit une embauche de 15 000 salariés en 2022 (20 000 salariés avant la crise sanitaire). Le processus de recrutement de certains domaines spécifiques rencontre un problème général. Le marché du travail est de plus en plus confronté à une problématique paradoxale, entre le chômage et la pénurie de main d'oeuvre. Ces principaux dysfonctionnements impactent beaucoup de secteurs d'activité, en particulier celui de

l'aéronautique. La spécificité et la technicité des postes recherchés par les employeurs rend l'offre plus rare que la demande.

En ressources humaines, nous parlons de profil pénurique pour désigner un profil rare et difficile à recruter. Nous pouvons donc définir une pénurie comme une insuffisance d'offre. Une situation de pénurie de main d'œuvre qualifiée signifie une inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché de l'emploi (Masset et Zune, 2012). Cette pénurie ne concerne pas seulement les métiers techniques mais inclut également les métiers de type construction qui relèvent du statut ouvrier. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous avons fait le choix de nous focaliser sur les métiers employés du secteur de l'aéronautique.

Dès lors que l'on évoque le terme de main-d'œuvre qualifiée, celui-ci exige des *« connaissances que l'on ne peut avoir sans investissement préalable. Par définition, la main-d'œuvre qualifiée nécessite une formation et une durée d'expérience de travail plus importantes que pour la main-d'œuvre non qualifiée »* (Montmarquette et Thomas, 2005 : 1-2). Dejoux et Thevenet (2015) exprime que la qualification est issue d'un diplôme ou d'une formation et « correspond à un niveau de savoir-faire d'un individu dans l'exercice de son emploi » (2015 : 79).

Dans un marché donné, la concurrence parfois injuste et malveillante entre les sociétés amènent les entreprises concernées à protéger leurs informations qui susceptibles de servir à la concurrence. Ces informations sont protégées par ce que nous appelons le secret industriel en France.

Le secret défense n'est pas le seul secret que reconnaisse la loi, qui protège notamment le secret professionnel, comme le secret médical. Toutefois, à la différence de ces autres secrets, il protège un intérêt collectif, celui de la Nation.

L'habilitation secret défense est délivré à titre individuel. L'habilitation secret défense comprend comme condition la validation d'une enquête. Elle consiste à vérifier qu'une personne peut, sans risque pour la nation, connaître des informations ou supports protégés dans l'exercice de ses fonctions.

Dans le cadre de mes missions, l'habilitation secret défense a été défini et employé de différentes manières. Celle-ci s'est notamment traduite par le fait d'imposer le critère de nationalité française comme accès au processus de recrutement. De ce fait, le

recrutement que j'ai opéré dans l'entreprise a été fortement impacté par ce critère pourtant débattu.

L'égalité d'accès à l'emploi d'un candidat ne doit pas être entravé « *par des considérations autres que celles tirées de ses aptitudes et des caractéristiques spécifiques du poste à pourvoir* ». (Lyon-Caen, 1992, p. 58).

Dans cette perspective, l'ambition est ici de nous interroger sur l'impact de l'habilitation secret-défense sur le recrutement de profils pénuriques en ingénierie militaire.

Nous prendrons un appui concret sur le cas de la société Inatis, dont la particularité nous permettra ainsi de confronter la théorie et la pratique. Afin d'articuler nos recherches et de répondre à notre problématique, le mémoire sera divisé en 3 parties. Pour cela, la première partie de ce mémoire amènera une présentation et une analyse sur le processus et les particularités du recrutement dans une entreprise de prestations de services (Partie 1). Par la suite, la seconde partie de ce mémoire nous permettra d'expliquer les difficultés du recrutement de profils aéronautique dans le cadre de projets militaires (Partie 2). Enfin, la dernière partie sera l'occasion de mettre en perspective l'impact économique du critère d'habilitation secret défense pour l'entreprise (Partie 3).

Nous avons choisi d'axer notre recherche autour des différentes théories abordant, de près ou de loin, cette problématique.

Notre problématique dispose de nombreuses études sur le recrutement mais très peu sur le secret défense. En ce sens, de nombreuses études ont été effectuées sur le recrutement, à savoir les travaux de Jean-Marc Le Gall (2018), La gestion des ressources humaines, ou ceux de Paillé (2004), La fidélisation des ressources humaines. Il s'agit d'appréhender une première approche pour comprendre la situation actuelle face aux difficultés de recrutement.

Partie 1. Le recrutement dans une entreprise de conseil en ingénierie

Le recrutement dans le conseil répond à des impératifs inhérents du marché du travail. Le processus en conseil est long et très sélectif, il dépend de nombreuses spécificités (1.1 / 1.2 / 1.3).

1.1 L'entreprise d'accueil

1.1.1 Présentation de l'entreprise

La société INATIS a été fondée en 2003 par Pascal HOISNE, son actuel Président Directeur Général, et Grégoire GAILLAC. Les premiers clients d'INATIS provenaient du secteur du transport ferroviaire et automobile, exerçant principalement leur activité dans le nord de la France. Cette région, offre ainsi une situation géographique idéale. La société est basée à Marcq-en-Barœul depuis ses débuts. De sa création à aujourd'hui, la société INATIS s'est agrandie et a diversifié les secteurs d'activité dans lesquels elle intervient : Industrie, Oil & Gas, Énergie et Transport. INATIS est également certifié ISO 9001 depuis 2013 et MASE depuis 2016 afin de satisfaire au mieux ses clients et de garantir la sécurité de l'ensemble de ses collaborateurs

Après plus de 10 ans sur le marché, le groupe INATIS, basé à Marcq-en-Barœul, est une société spécialisée dans le conseil et l'ingénierie. Le groupe INATIS a pour mission d'aider les entreprises dans la réalisation de leurs projets. Pour cela, le groupe possède diverses entités qui interviennent durant les différentes phases du projet : l'étude, la construction, la mise en service des installations, la maintenance, le support et le management transversal

Elle propose des prestations intellectuelles en ingénierie, des prestations forfaitaires en bureau d'étude ainsi que des prestations d'assistance technique à ses clients provenant principalement des secteurs de l'Industrie, l'Oil & Gas, l'Énergie et le Transport (automobile, ferroviaire et aérien). Le groupe INATIS propose également aux entreprises un accompagnement dans leur projet de certification, de réglementation, de remise en conformité et de développement de compétence grâce à son activité de Conseil, d'Audit et de formation.

1.1.2 L'organisation

Inatis se découpe en deux catégories (les fonctions commerciales et supports) et cinq services totaux. Le commerce est le cœur de l'activité de l'entreprise, il est le service ayant une influence majeure sur la santé financière de l'entreprise. Le bureau d'étude est une activité commerciale annexe, bien que moins important que le service commerciale, il joue également son rôle dans la partie financière de l'entreprise.

Il y a ensuite trois services en support du commerce : les ressources humaines, le service administratif et financier ainsi que le service HSE. Ils soutiennent et accompagnent le commerce dans son activité. Plus l'activité croît et plus les fonctions supports sont essentiels dans la gestion qualitative de l'activité commerciale.

1.1.3 Quelques chiffres

Le groupe a connu quelques difficultés en 2020 du fait de la crise sanitaire, ce qui se traduit par une diminution du chiffre d'affaires sur cette année. Il est néanmoins parvenu à augmenter le nombre de prestations et à le maintenir en 2021. Le groupe a effectué 82 prestations en moyenne sur la période de janvier à septembre 2021. Cet épisode a conduit à une restructuration des effectifs : l'entreprise est aujourd'hui dans une dynamique de croissance malgré la crise sanitaire que nous avons traversé.

1.1.4 Le processus de recrutement chez Inatis

a. Analyse du cahier des charges client : partie technique

Le client formule sa demande en émettant des critères qu'il indique dans un cahier des charges. Parmi ceux-ci, on retrouve des conditions en termes de diplôme, de trajectoire professionnelle, etc. (Gautié, Godechot et Sorignet, 2005). Ces critères sont repris dans un document, le CV, que le recruteur analyse pour effectuer la sélection.

Dès la réception du cahier des charges, beaucoup de termes techniques apparaissent. En tant que recruteur, nous devons chercher ces informations soit auprès des commerciaux qui connaissent la technicité du métier soit auprès de ressources internet. Le processus d'apprentissage des termes techniques en aéronautique est extrêmement compliqué au début puis devient de plus en plus familier.

Afin d'opérer un recrutement qui aboutit, il est plus qu'essentiel de répondre aux attentes et exigences du client étant donné que c'est celui-ci qui accepte ou refuse le candidat proposé. A titre d'exemple, lorsqu'il fallait trouver un Ingénieur mécanique Aéronautique, l'expérience requise du candidat était essentielle. L'alternance étant reconnue comme expérience significative et non le stage.

b. Publication de l'offre

Dès la réception d'un cahier des charges, nous devons publier une offre d'emploi sur notre plateforme afin de créer de la visibilité auprès des candidats. Définir correctement le poste à pourvoir et le profil du candidat est généralement la première étape d'une offre d'emploi efficace. Toutefois, l'offre d'emploi ne doit pas se limiter à la description du poste. Elle doit devenir attractive afin d'attirer un maximum de candidats.

c. Sourcing

Le sourcing est une phase qui intervient lorsque trop peu de candidatures postulent sur une offre d'emploi. Nous parlons de sourcing actif, quand nous allons directement chercher le candidat sur un jobboard. Nous effectuons différentes stratégies de sourcing sur les différents jobboards et réseaux sociaux (Apec, Météojob, Pôle Emploi et LinkedIn).

d. Analyse (TRI CV) et sélection des profils

Le processus du recrutement comprend plusieurs étapes qui sont essentielles pour sélectionner des candidats. Parmi ces étapes on estime que la sélection est une étape clé du recrutement, puisqu'elle constitue l'un des principaux leviers du processus de recrutement, aussi elle est considérée comme l'épreuve définie et standardisée, qui fait appel à des techniques d'évaluation précises et qui affiche l'objectif de mesurer les capacités des candidats en concurrence pour un poste précis (CAMPOY Eric et autres, Gestion ressource humaine, collection synthex 2008, p 63-64).

La sélection consiste à évaluer et à choisir parmi les candidats celui que l'on considère comme étant qualifié, compétent, capable de fournir un rendement satisfaisant dans un poste donné. Il ne s'agit en aucun cas de rechercher les candidats exceptionnels, mais plutôt de trouver le candidat qui convient à l'emploi offert.

En résumé, le jugement du recruteur peut donc reposer sur deux types d'informations : les critères objectifs et subjectifs. Les premiers sont des éléments objectifs tels que le diplôme, le niveau de formation, le classement des écoles, le résultat des institutions, les types de métier. « Ils servent de support à la rédaction de l'annonce d'offre d'emploi, permettent aux candidats potentiels de se positionner par rapport à elle et de se mettre en correspondance « à distance » avec l'entreprise » (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997, p. 85). Les critères subjectifs servent à percevoir les savoirs-être du candidat. A titre d'exemple, nous essayons d'analyser la motivation du candidat lors des entretiens téléphoniques, cela se traduit par la volonté du candidat à parler abondamment de ses expériences et ses envies professionnelles.

En recrutement, il existe des biais de perceptions. Nous pouvons les définir comme des opinions, jugements vis-à-vis du candidat qui entraînent une déformation systématique d'un groupe de personnes.

En psychologie, nous parlons de dérivation de la pensée rationnelle. Ceux-ci perturbent fortement l'objectivité du recrutement car ils influent sur notre jugement même s'ils sont inconscients, ils amènent le recruteur à commettre des erreurs d'interprétation et d'évaluation.

Le recrutement opéré est basé sur des critères objectifs. En effet, les critères de sélection resteront inutiles en l'absence d'objectifs clairs pour l'acquisition de talents. Pour ce faire, nous nous basons sur des compétences techniques (hards skills) telles que l'expérience professionnelle, le diplôme et les compétences de certains logiciels. Le profil le plus récurrent est : « ingénieur mécanique Aéronautique ». Il nécessite obligatoirement une expérience en ingénierie mécanique d'un minimum de 6 à 12 mois (alternance de préférence). Ce type de profil doit avoir une expérience professionnelle en conception mécanique de minimum 6 mois, idéalement dans le secteur du transport et parler couramment anglais.

Les compétences acquises sont évaluées en premier par un premier tri des candidatures évaluées par le recruteur. De ce fait, le diplôme, l'expérience dans le domaine recherché, et la maîtrise de logiciels demandés sont des compétences préalables à une première évaluation du candidat. Dès lors que nous avons vérifié les compétences acquises du candidat, nous pouvons procéder à une qualification téléphonique pour évaluer les

compétences extra-professionnelles et savoir-être du candidat.

Les compétences hors professionnelles sont des variables que nous devons prendre en compte en tant que recruteur. Si l'on prend par exemple le cas d'un recrutement d'un candidat sur un projet militaire, celui-ci requiert la nationalité française et un casier judiciaire vierge que nous devons vérifier avec le candidat. Le fait de demander indirectement la nationalité du candidat apparaît « légitime » puisque cela est justifié par un projet militaire régit par une loi et est en lien direct avec le poste.

e. Entretiens téléphoniques

La motivation fait partie des compétences dites « soft skills », c'est un élément clé à prendre en compte lors de l'entretien téléphonique. L'entretien téléphonique est notre premier échange, en tant que recruteur avec le candidat. Celui-ci étant une opportunité pour les deux parties de faire connaissance et pour nous, surtout, de faire bonne impression auprès du candidat.

Au début de l'alternance, nous effectuons des qualifications téléphonique de type classique soit parce qu'en tant que recruteur, nous devons nous assurer que le candidat corresponde bien aux attentes et possède les prérequis définis au préalable. Parmi ces prérequis, il en existe plusieurs, il est demandé ans un premier temps au candidat s'il est actuellement disponible ; sa mobilité géographique ; ses prétentions salariales ; la description de ses missions et enfin son niveau de langues et maîtrise de logiciels particuliers.

Au fil des mois, avec mon collègue chargé de recrutement, nous nous sommes rendu compte que nos entretiens téléphoniques n'étaient pas assez efficaces. En ce sens que la perception du savoir-être du candidat n'était pas cernée. En effet puisqu'en nous questionnant que sur critères prédéfinis ci-dessus, il ne nous était pas possible de cerner et analyser le candidat quant à sa motivation par exemple.

Nous avons alors proposé à notre manager d'effectuer non plus des pré-qualifications téléphoniques mais des entretiens téléphoniques. Ceux-ci se traduisaient par des questions interrogant le candidat sur son savoir-être comme « quelles sont vos qualités professionnelles et citez moi un exemple où cette qualité a été mise en exerce. »

Également, nous demandons ce que le candidat recherche en termes de missions types, secteurs d'activités afin de satisfaire ses attentes et de réussir à l'attirer.

Ces questions ont permis de mieux cerner le profil des candidats mais surtout de les fidéliser dans notre marque employeur, en effet, nous avons remarqué que les candidats étaient beaucoup plus impliqués et motivés pour le poste. Cela a évité un certain nombre de désistements pour le poste avant la signature du contrat. Nous remarquons ainsi que les comportements du recruteur ont un impact important positif ou négatif sur l'efficacité du recrutement.

Dans le même sens, selon Chapman et coll. (2005) les comportements du recruteur ont un impact direct sur l'attraction du candidat pour le poste ou l'entreprise. Le prédicateur d'attraction le plus fort est la prestance du recruteur, suivi de sa compétence et sa propension à transmettre des informations détaillées au candidat.

f. Proposition de candidat au commercial et prise de références

Dès lors que nous avons fait un entretien téléphonique, et qu'un candidat correspond aux critères du poste, nous effectuons un dossier de compétences. Le dossier de compétences est un document qui reprend le CV (expériences, formations, compétences techniques). Il sert de support au commercial pour présenter le candidat au client.

Ensuite, nous effectuons un contrôle de référence auprès d'un ancien collaborateur du candidat, cela permet d'avoir un aperçu de l'ancien manager sur les missions, le savoir-être du candidat. Finalement, après l'entretien technique entre le client, le commercial et le candidat, nous parlons d'affaire gagnée si le client retient le candidat et d'affaire perdue à l'inverse.

Après avoir présenté le processus de recrutement dans une entreprise de conseil, nous allons désormais étudier les nombreuses spécificités qui lui sont propres. Celles-ci permettent de se rendre compte des nombreuses difficultés de recrutement (1.2).

1.2 Les spécificités du recrutement en entreprise de prestation de services

L'entreprise de prestation de services consiste à rendre un service au client, moyennant rémunération. La particularité de ce service est qu'il n'impose aucun lien de subordination entre le prestataire et le client. En effet, initialement un contrat de travail est basé sur un lien de subordination entre employeur et employé, ici ce n'est pas un contrat de travail classique puisqu'il s'effectue en toute indépendance.

Dans le cadre de notre entreprise, le contrat de prestation de services est conclu entre le client et le prestataire et formalise l'engagement des deux parties. Il fait partie de la catégorie des contrats d'entreprise, par lequel le prestataire s'oblige à réaliser un travail de manière indépendante et sans représenter le client et d'un autre côté le client s'oblige à payer la prestation.

De ce fait, pour le client d'Inatis la relation est finalement tripartite, entre, l'employeur Inatis (le commercial), le client et le consultant. En effet, le consultant est lié par un contrat de travail auprès de l'employeur Inatis mais travaille sur le site de l'entreprise cliente. Parmi les spécificités de recrutement dans une entreprise de prestations de services, nous pouvons citer quelques difficultés de recrutement en terme général en recrutement et les difficultés qui incombent à ce type de société.

Dans le cadre de l'alternance, il est intéressant d'effectuer une analyse SWOT d'Inatis. Cette analyse a pour intérêt de comprendre les facteurs internes à l'entreprise (ressources, outils) et les facteurs externes (concurrence, marché) sur lesquels il faut s'adapter. Le but étant de maximiser les potentiels des forces et opportunités et minimiser les effets des faiblesses et des menaces pour Inatis.

Tableau 1. Analyse S.W.O.T.

FORCES	FAIBLESSES
- Type de contrat : CDIC permet d'être flexible face à l'arrêt de mission de nos consultants - INATIS possède son propre bureau d'études et affine l'expertise de la société - Entreprise à taille humaine - Utilisation précise de différents process (recrutement/commercial/DAF/RH...) - Certification ISO9001 et MASE - Labellisé BPI France - Flexibilité des horaires avec la possibilité de télétravail en accord entre les managers et leurs équipes	- Fidélisation des collaborateurs autour de la marque INATIS - Difficultés de tirer parti de l'effet de tribalisme en interne - Turn over important - Ressources commerciales et marketing insuffisantes - Manque d'expertise sur le marché de l'IT - Le CDIC est souvent un frein pour les candidats - Impossibilité de prendre parti en cas de débat d'énergies puisqu' INATIS travaille avec des industries de différents secteurs (Nucléaire, éolienne, électrique...) - Manque de moyen dans la cybersécurité
OPPORTUNITÉS	MENACES
- Déclarations politiques positives face à la transition énergétique - Développer les compétences en interne afin de se positionner sur des profils IT - Développer les compétences du WEB 3.0 avec l'arrivée de nouvelles opportunités sur la blockchain	- Forte concurrence (Elysis, Alten, Altran, AGAP2...) - Barrière à l'entrée très faible, un nouveau concurrent peut faire son entrée à tout moment - Crise économique et sociale tendue (Budget du client limité et impact de la COVID19 encore importante) - Tendance d'expatriation des jeunes ingénieurs français importante - Indirectement dépendante des positions de l'Etat face à l'industrie énergétique(Nucléaire/éolienne...) - Attaques de hackers de plus en plus fréquentes - Pénurie des profils techniques

1.2.1 Manque de candidats et pénurie de compétences

Selon Pôle emploi, la pénurie de candidats reste la principale difficulté de recrutement pour 86 % des recruteurs potentiels, devant « l'inadéquation des profils » (manque d'expérience, de diplôme, de motivation, de compétences, de mobilité, absence de permis), citée par 71 % des employeurs.

Les difficultés sont généralement dûes à des profils en inadéquation avec les besoins des entreprises. Selon l'enquête complémentaire BMO 2019, les entreprises expliquent dans 79% des cas une pénurie de candidats ou une inadéquation du profil des candidats (76 %).

Au-delà d'un aspect démographique, cette pénurie est due pour une large part à un marché fortement concurrentiel. Depuis septembre 2021, les entreprises se plaignent des difficultés de recrutement de nouveaux salariés. En effet, selon une étude de la DARES, l'enquête a mis en évidence que 37% des salariés appartiennent à une entreprise déclarant être confrontée à un manque de personnel. Les employeurs ont souvent évoqué un décalage entre les besoins de l'entreprise et les compétences des candidats recrutés comme un manque d'expérience professionnelle ; un manque de maîtrise dans un logiciel particulier ; posséder la nationalité française sur des projets militaires.

Nous remarquons en tant que chargée de recrutement que les clients sont extrêmement exigeants sur certaines compétences techniques. A titre d'exemple, le profil Ingénieur mécanique Aéronautique est un besoin récurrent. Ce profil intervient sur de la conception de pièces mécaniques à l'aide d'un logiciel appelé Catia V5. Le client exige la maîtrise de ce logiciel avec une expérience réelle sur Catia V5 et refuse la candidature s'il a été utilisé seulement durant un stage. La maîtrise de ce logiciel est une compétence professionnelle exigée rarement satisfaite.

Celui-ci exige une expérience professionnelle au minimum égal à une alternance voir plus. Par ailleurs, nous notons que les expertises hors du secteurs aéronautiques sont rarement prises en compte.

De nombreuses difficultés de recrutements seraient vaincues si les entreprises acceptaient d'investir dans quelques mois de formation (pratique de Catia V5).

A priori, de façon générale, afin de faire face à cette pénurie de compétences, recruter des jeunes diplômés semble pouvoir être une solution adaptée même si cela ne constitue pas une solution pérenne à l'avenir pour cette crise de compétences. Cela engendre notamment, une augmentation de salaires auprès des candidats. Cette idée comporte une limite selon laquelle les clients favorisent des jeunes diplômés mais avec au minimum un an d'expériences, alors qu'énormément de candidats sortent d'études et ont qu'un stage de 6 mois comme expérience professionnelle.

Malgré une forte reprise du secteur aéronautique, les entreprises ont de plus en plus de mal à dénicher les profils ayant les compétences nécessaires pour le poste. Les difficultés de recrutement sont expliquées par un faible taux de chômage chez les ingénieurs qualifiés (1.2.2).

1.2.2 Situation de plein-emploi chez les ingénieurs qualifiés

Le secteur aéronautique compte embaucher cette année 15.000 salariés en CDI et 12.000 alternants, soit 27.000 personnes aux profils variés : ingénieurs, chercheurs, techniciens. Malgré ces embauches prévues, nous remarquons un déséquilibre entre la demande et l'offre. De manière générale, les difficultés de recrutements sont en grande partie dûes à un manque de candidats qualifiés sur les offres d'emplois et donc sur le marché.

Fin 2019, la situation du marché du travail était particulièrement favorable, le taux de chômage s'élevait à 7,5 %. Avec la crise sanitaire du Covid-19 que les pays ont connu, notamment un arrêt presque total de l'activité économique, les embauches ont fortement diminué. Le chômage a augmenté pour atteindre 9,1 % au troisième trimestre 2020 (Source : INSEE, enquête de conjoncture et enquête d'emploi).

En 2020, les ingénieurs connaissent toujours le plein emploi et ce malgré la crise sanitaire, selon un rapport de l'association IESF (Ingénieurs et Scientifiques de France). Le taux de chômage au 31 décembre 2020 est de 4,7%, contre 3,6% en 2019. Selon l'OCDE, en janvier 2022, le taux de chômage mensuel de la zone OCDE s'est stabilisé à 5,3% , soit le même taux que celui enregistré en février 2020. L'amélioration de la

situation du côté des embauches à partir du 2ème trimestre 2021, se poursuit. Du côté des offres d'emploi collectées par Pôle emploi, leur volume se rapproche à partir du mois de mai 2021 du niveau d'avant crise et le dépasse très largement les mois suivants.

Les attentes des candidats ont évolué au fil des années et la pandémie de 2020 a renforcé leur volonté de revoir leurs rapports au travail à la hausse en favorisant leur épanouissement personnel. Les talents cherchent aujourd'hui à trouver un sens au travail. Trank et coll. (2002) confirment que le salaire n'est pas le seul levier qu'une organisation puisse utiliser pour attirer les candidats hautement qualifiés.

Avec la reprise de l'activité économique (levé du confinement), le marché du travail semble avoir retrouvé sa situation d'avant crise dans la plupart des pays européens. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises développent des liens de partenariats avec des écoles cibles, dans le cadre de l'alternance ou de stages obligatoires. De ce fait, elles constituent un véritable vivier au travers des jeunes qu'elles accueillent pendant leurs formations et peuvent embaucher les candidats directement en stage suivi d'un contrat type CDI-CDD.

L'entreprise X de mon alternance ne propose pas ce type de partenariat, dans la mesure où nous ne proposons que des CDI de chantier. De tels partenariats seraient un atout considérable pour trouver des candidats en adéquation avec les besoins de nos clients. De plus, dans le cadre d'alternance ou stage, il n'y aurait pas la difficulté du critère de nationalité française sur les projets aéronautiques. De nombreux cabinets de recrutements travaillent avec des contrats alternants et stage, les candidats recrutés sur ces contrats n'ont pas besoin d'avoir la nationalité française et l'habilitation secret défense n'est pas requise.

Cet aperçu amène à la réflexion selon laquelle les entreprises aéronautiques ne sont pas réticentes à l'idée de recruter des profils étrangers sur leurs projets dans le cadre de stage ou d'alternance par contre en CDI le refus est catégorique.

Afin de palier aux difficultés de recrutements, en particulier au manque de candidatures sur les offres, l'idée de développer une stratégie de recrutement via les réseaux sociaux permet d'accroître la qualité et la quantité des candidats. Nous avons diffusé nos offres sur le réseau LinkedIn et un nombre considérables de candidats ont postulé. Dans cette

optique, être visible sur les réseaux sociaux permet nettement d'améliorer le processus de recrutement, puisqu'ils apportent un choix plus large et réduisent le temps nécessaire à trouver un candidat sur un autre site d'emploi.

C'est ainsi que nous souhaitons, au sein d'Inatis, opter pour l'idée selon laquelle, les consultants recrutés dans notre entreprise pourraient devenir des ambassadeurs afin de partager leurs expériences sur les réseaux sociaux. Cela permettrait de gagner en visibilité auprès des candidats et surtout de montrer une idée concrète sur l'expérience d'un consultant.

Ainsi, face aux difficultés structurelles rencontrées par l'entreprise de conseil, une nouvelle difficulté de recrutement émerge : la concurrence sur le marché (1.2.3).

1.2.3 Concurrence et contrat

Dans un contexte de transformation accrue et d'hyper-concurrence, l'innovation et la performance se placent au cœur des attentions des entreprises. Partenaires historiques des organisations, les sociétés de conseil en ingénierie sont plus que jamais à leurs côtés pour accompagner la mise en œuvre de leur stratégie. Les entreprises en conseil spécialisées dans l'ingénierie sont confrontées à un problème important de recrutement et de fidélisation des candidats.

Pour Thomas Vilcot, les difficultés de recrutement sont dues au fait que le recruteur «ne sait pas ce qu'il cherche, ou, à contrario, ses critères sont trop précis et souvent discriminants, il recherche un profil qui n'existe pas, la forme d'organisation du travail et/ou de management de son entreprise n'attire pas les nouveaux talents d'aujourd'hui » (2013, p. 45).

Dès lors que nous avons interrogé les candidats sur les critères premiers du choix d'un poste parmi plusieurs propositions, très souvent, la première réponse était le type de missions proposées. Le salaire n'arrive qu'en deuxième ou troisième position.

L'entreprise peut attirer davantage de candidats en mettant l'accent sur certains éléments du recrutement comme son image, son sens de responsabilité sociale, les hauts salaires, ou les avantages sociaux offerts. Le contrat proposé en entreprise de prestation de

services chez Inatis est le CDI de chantier. Le contrat de chantier ou d'opération est un contrat à durée indéterminée (CDI) conclu pour la durée d'un chantier ou d'une opération. Il a pour spécificité de pouvoir être valablement rompu par l'employeur lorsque le chantier pour lequel le salarié a été recruté est achevé ou l'opération réalisée (Source : Ministère du travail). Le contrat de chantier ou d'opération est conclu pour une durée indéterminée et non pas pour une durée déterminée. Ainsi, lorsque, à l'achèvement du chantier ou de l'opération, le contrat est rompu.

Il est intéressant de constater qu'à la fin des projets, nos consultants subissaient alors une période d'inter contrat, c'est-à-dire, qu'ils percevaient leurs salaires mais sans travailler. Cette période intervient dès la fin d'une mission client, lorsque le cabinet de conseil n'a pas réussi à trouver une nouvelle mission à son consultant immédiatement. La nouvelle stratégie a donc été pour limiter la perte de salaires versés aux consultants pendant cette période de les faire faire des formations à d'autres consultants par exemple.

Egalement, la nouvelle stratégie opérée est d'essayer de repositionner ces consultants sur de nouveaux projets auprès d'autres clients ou de nouveaux clients. Notre but, en tant que recruteur était alors de chercher des clients potentiellement intéressés pour leur proposer nos consultants et ainsi ne pas « perdre » nos consultants.

Dans le processus de recrutement chez Inatis, les nombreux postes sont dans le secteur aéronautique, ce qui inclut un critère supplémentaire dans le processus de recrutement que nous devons prendre en compte afin de satisfaire les clients. (1.3)

1.3 Un critère supplémentaire venant complexifier le recrutement

L'essor du nouveau critère est celui de l'habilitation secret défense, il intervient, notamment dans les projets militaires auprès des ressortissants étrangers. (1.3.1).

1.3.1 Les ressortissants étrangers

Dans le cadre de recrutement pour l'un de nos clients spécialisés dans l'ingénierie aéronautique, il existe des projets militaires et civils pour lesquels nous cherchons des candidats. Lors de missions sur projet militaire, le recours à l'habilitation secret défense est requise. Nous étudierons dès lors le cas du candidat habilité secret défense.

Les personnes considérées comme des personnes qualifiées au sens du code pénal sont les personnes physiques : habilitées au niveau de classification requis conformément à l'une des procédures d'habilitation détaillées aux parties 3.2 et 3.3 ou habilitées de par la loi ou leur statut constitutionnel (cf. 3.1.4). Les ressortissants étrangers, dans la mesure où ils sont affectés dans un emploi nécessitant l'accès à des informations classifiées ou supports protégés, justifié par le strict besoin d'en connaître, peuvent être habilités aux niveaux « Secret ».

Lorsqu'il n'existe aucun accord de sécurité entre la France et l'Etat dont l'intéressé est ressortissant, aucune habilitation, à aucun niveau, ne doit, en principe, être délivrée par une autorité française. A titre exceptionnel, si le besoin d'en connaître est avéré, l'autorité requérante peut saisir l'ANS française qui appréciera l'opportunité de l'habilitation et définira, le cas échéant, la procédure à suivre, avant de prendre sa décision (Article 37).

Les conditions d'habilitations du secret défense sont d'abord l'avis d'habilitation secret défense opérée par SGDSN et la seconde condition réside dans le besoin d'en connaître, c'est-à-dire la nécessité de prendre connaissance du document dans l'exercice de ses fonctions.

Cependant, les interprétations courantes de certains employeurs dans le domaine aéronautique sont erronées. La simplification des termes utilisés prêtent parfois à confusion. Ainsi, pour le client, le fait d'être habilité secret défense pour travailler dans l'entreprise aéronautique X revient souvent à dire que le candidat nécessite de détenir la

nationalité française. Autrement dit, le client refusera toute candidature de nationalité qui n'est pas française.

De ce fait, à priori une personne qualifiée pour le poste, mais de nationalité étrangère qui réside en France ne peut pas être recrutée. Pourtant elle pourrait être habilitée secret défense, et convenir aux attentes du poste pourvu. Elle ne pourra donc pas travailler sur un projet militaire de notre entreprise cliente. Or les conditions pour être habilité secret défense sont, rappelons-le : justifier du besoin d'en connaître pour l'exercice de ses fonctions ou l'accomplissement d'une mission.

En revanche, un assouplissement a été autorisé dans le cadre des habilitations des ressortissants étrangers. Les ressortissants étrangers occupant une fonction ou accomplissant une mission nécessitant l'accès à des informations ou supports classifiés, dans la limite du strict besoin d'en connaître, peuvent être habilités au niveau Secret ou Très Secret, à la condition qu'il existe un accord de sécurité, général ou spécifique, entre la France et l'État dont l'intéressé est ressortissant.

Le recrutement d'un candidat par une entreprise sur un poste nécessitant l'habilitation secret défense " implique la réalisation d'une enquête de sécurité sur l'intéressé et son environnement, dont l'objectif est de déterminer ses vulnérabilités potentielles » (Sénat-Ministère de la Défense). L'enquête d'habilitation doit permettre de détecter chez lui ou dans son entourage tout élément pouvant lui faire courir un risque de chantage ou de pression dans le but de le contraindre à collaborer avec des structures ou des agents malveillants désireux d'accéder aux informations classifiées en sa possession.

En dépit de tous les efforts de recrutement, il demeure un nouveau critère sur lequel nous n'avons pas la possibilité d'intervenir : le secret défense. Ce nouveau critère impacte très fortement la stabilité du recrutement déjà en situation de forte concurrence sur le marché du travail (Partie 2).

Partie 2. Le recrutement instable des candidats habilités secret défense

En entreprise de conseil, le recrutement est fortement impacté par ses spécificités. L'imposition du critère de nationalité alourdi le processus de recrutement et s'accumule aux difficultés du contexte actuel (2.1).

2.1 Evolution du secret défense

L'Etat est l'organe qui assure la médiation entre l'intérêt national, défini de façon unitaire, et les intérêts des communautés en son sein, il est garant de la sécurité. Les industries aéronautiques maîtrisent des technologies directement exploitables par les militaires. De ce fait, les États s'impliquent fortement dans des travaux de recherche et développement et beaucoup des projets sont sous l'appellation du « Secret-défense ».

L'histoire de la protection des secrets de la défense de la République est imprégnée de la hantise de l'espionnage. L'expression « secret de la Défense nationale » apparaît dans un décret-loi du 29 juillet 1939. Il a alors été défini comme des « renseignements d'ordre militaire, diplomatique, économique ou industriel qui, par leur nature, ne doivent être connus que des personnels qualifiés pour les détenir et doivent, dans l'intérêt de la Défense nationale, être tenus secrets à l'égard de tout autre personne »

En droit français, le code de la Défense est le code qui vise à regrouper l'ensemble des dispositifs législatifs et réglementaires sur la Défense nationale. Il a été créé par l'ordonnance n° 2004-1374 du 20 décembre 2004. Depuis la réforme du 1er juillet 2021, il existe désormais deux niveaux de classifications : Secret et Très Secret (suppression du niveau Confidentiel Secret) contre 3 niveaux de classifications avant cette réforme.

La préservation des intérêts fondamentaux de la Nation implique que certaines décisions, actions ou délibérations restent inconnues de personnes ou groupes malveillants : services de renseignement étrangers, groupements terroristes ou criminels, individus menaçants. Pour cette raison il existe une politique publique de protection du secret de la défense nationale qui vise, au travers de mesures de sécurité physiques, logiques ou organisationnelles, à protéger les informations et supports dont la divulgation et auxquels l'accès seraient de nature à nuire à la défense et à la sécurité nationale. La sur-classification, comme la sous-classification, sont ainsi porteuses de risques pour la sécurité de la Nation.

Il est indéniable que des transferts permanents se sont produits entre le domaine militaire et civil dans l'industrie aéronautique et spatial (contrat entre l'entreprise privé et l'état). Comme nous l'avons évoqué dans la partie 1 (voir conditions habilitation secret défense).

Le prestataire est tenu de respecter le secret défense et est garant des discriminations face à l'embauche.

La responsabilité de non discrimination incombe à l'employeur, donc Inatis, même si les critères discriminatoires émanent du client. Au début, la responsabilité pèse sur nous (Inatis jusqu'à la présentation du dossier), puis est transférée au client. En tant qu'employeur nous en gardons la responsabilité tout au long de la mission du consultant.

L'activité aéronautique fait référence à de nombreux projets militaires nécessitant d'obtenir l'habilitation secret-défense pour les candidats qui postulent à une offre d'emploi. Ces entreprises font l'objet de mesures restrictives au niveau des nationalités étrangères (2.1.1).

2.1.1 L'habilitation secret-défense source d'exclusion ?

Comme étudié précédemment, certains postes liés au secret défense nécessitent de posséder l'habilitation au secret-défense. Cette habilitation est réservée aux personnes susceptibles d'avoir accès à des informations ou supports protégés, dont la divulgation pourrait être préjudiciable à la défense nationale. Il n'existe aucun texte officiel qui prévoit une condition d'origine ou de nationalité pour que l'habilitation soit accordée, sauf dans le cas du « spécial France » mentionné sur un document officiel. De ce fait, un étranger pourra obtenir une habilitation secret-défense, celui-ci fera l'objet d'une enquête en France et auprès de son pays d'origine. Dans un contexte particulier, les individus qui viennent de pays avec lesquels il y a un conflit, font l'objet d'une enquête encore plus approfondie que les candidats français.

Dans un arrêt du 15 décembre 2011, la Cour de cassation a ainsi confirmé "le jugement de la Cour d'appel de Toulouse du 19 février 2010 qui avait condamné Airbus à verser 18 000 euros d'indemnités pour discrimination à l'embauche en raison de l'origine ». La Cour de cassation a confirmé la condamnation du constructeur aéronautique Airbus pour discrimination raciale à l'embauche à l'encontre d'un intérimaire d'origine algérienne. Le

motif invoqué est que les postes en question sont soumis au secret-défense, or nous ne pouvons pas exclure systématiquement un candidat sous prétexte qu'il est étranger. Ce refus est contraire au droit du travail.

Le groupe Cegetel a également été condamné par le Tribunal, celui-ci concernait une offre d'emploi discriminatoire qui excluait les étrangers pour un poste habilité secret-défense.

La politique de recrutement imposant la nationalité française sur des projets militaires sans mention « spécial France » est incorrecte puisqu'elle impose une sélection inexacte des profils à recruter (2.2).

2.2 Une sélection entre légitimité et abus

Nous allons désormais étudier la limite frontière qui existe entre le recrutement légitime et douteux (2.2.1).

2.2.1 Un critère informel et douteux

À l'occasion de plusieurs recrutements effectués, il m'a été demandé de prendre en compte la nationalité française comme critère de sélection.

À titre d'exemple, lors d'un recrutement pour un poste d'Ingénieur Mécanique dans l'aéronautique. Nous recherchons d'abord les compétences techniques du candidat telles que la maîtrise d'un logiciel ou une spécialité mise en avant par le diplôme d'ingénieur. En complément des critères techniques de sélection, à plusieurs reprises, le client semble suggérer qu'il refuserait toute candidature de nationalité étrangère. Cela s'est vérifié dès lors que j'ai présenté une candidature étrangère ayant largement les compétences requises. La candidature a été refusée par le client sans entretien, sans concurrence et sans justification. Le problème n'est donc pas lié aux savoirs-faire et au savoir-être du candidat.

À contrario, une candidature de nationalité française présentée, avec moins de compétences ne pose aucun problème.

Dans le processus de recrutement, dès lors que nous devons recruter un candidat, le client impose la nationalité française. De quelle façon le client l'impose-t-il ?

Dans les faits, aucun écrit du client indiquant « je souhaiterais un candidat ayant la nationalité française » n'est réellement effectué. Cette exigence est purement orale et informelle. Cela rend discutable les réels critères de sélection.

Un critère douteux doit-il être permis dans le processus de recrutement ? Finalement, le fait d'imposer oralement la nationalité française est non officieuse et complique la sélection de recrutement.

L'application stricte du texte est délicate puisqu'elle inclut une sélection juste mais aussi une sélection abusive dès lors qu'elle est sujette à mauvaise interprétation de la part des clients (2.2.2).

2.2.2 Application stricte du texte

Dans le cadre de son développement, l'entreprise aéronautique X intervient sur de nombreux projets civils et militaires. Cette entreprise impose une double condition pour le recrutement d'un candidat. La première étant d'avoir la nationalité française, la seconde étant d'avoir un casier judiciaire vierge. Ce cumul de conditions de recrutement se fait sur des critères pourtant discriminatoire à l'embauche juridiquement. En effet, la nationalité est un critère prohibé par la loi.

Le client impose de façon justifiée le fait d'imposer la nationalité française puisque le projet est à caractère militaire. Ce point est à questionner.

Nous ne devons pas sous-estimer l'ensemble des pratiques discriminatoires et la portée symboliques des nombreux emplois fermés aux étrangers. Certaines professions qui sont interdites à tous les étrangers, UE et hors UE, méritent un examen particulier pour établir si leurs conditions d'exercice entrent dans le périmètre des restrictions liées aux missions de souveraineté et de puissance publique.

Dans nos dossiers de recrutements, nous disposons uniquement de la mention militaire ou civil.

- **Dans le cas d'un projet civil :**

Dans le cadre d'un projet civil, il n'est clairement pas justifié d'imposer la nationalité française. Pourtant le client exige fréquemment ce critère. Dans ce cas, cette exigence est indiscutablement injustifiée.

- **Dans le cas d'un projet militaire :**

Il est nécessaire de différencier le projet militaire « spécial » France » du projet militaire classique. Dans le cadre du projet militaire spécial France, il est légitime d'exclure toutes les nationalités étrangères. En revanche, en cas de projet militaire classique, il est possible de recruter un candidat d'une nationalité étrangère, à condition qu'il existe un accord de sécurité, général ou spécifique, entre la France et l'État dont l'intéressé est ressortissant. Or en notre connaissance en tant qu'intermédiaire de recrutement nous n'avons jamais eu accès à cette mention sur les cahiers des charges. Par conséquent, nous ne pouvons pas savoir s'il est légitime d'exclure ou non des nationalités étrangères sur un projet militaire.

Si nous suivons strictement le texte, cela signifie que nous pouvons recruter une personne étrangère dès lors que la mention spécial « France » est absente. Egalement, sur les projets civils en aucun cas la nationalité française devrait être exigée.

L'interprétation selon laquelle la nationalité française est exigée pour des projets militaires liés à l'activité du secret-défense est incorrecte (2.2.3).

2.2.3 Une interprétation erronée du texte

Nous souhaitons analyser l'impact des différentes façons d'évaluer les candidats sur la « justesse » de la sélectivité. Il s'agit de commenter l'arbitrage entre garantie du secret défense et la discrimination à l'embauche.

Les conditions qui entourent l'habilitation secrète sont floues.

Ces difficultés paraissent provenir d'un certain manque de réalisme du dispositif français, qui repose pourtant sur les deux fondements incontestables que sont la sensibilité de

l'information à protéger et le droit d'accès à cette information. Ce droit d'accès est lui-même fondé sur une première notion simple bien que subjective : le besoin d'en connaître. Il s'appuie par ailleurs sur une notion plus objective, qui est le niveau d'habilitation de l'individu : pour accéder à un document, il faut être titulaire d'une habilitation d'un niveau égal ou supérieur à sa sensibilité. C'est dans la définition de la sensibilité de l'information, consacrée par sa « classification », que se nouent les difficultés.

Les interprétations courantes de certains employeurs dans le domaine aéronautique sont erronées. La simplification des termes utilisés prêtent parfois à confusion. Ainsi, pour le client, le fait d'être habilité secret défense pour travailler dans l'entreprise aéronautique X revient souvent à dire que le candidat nécessite de détenir la nationalité française. Autrement dit, le client refusera toute candidature de nationalité qui n'est pas française.

Selon une réponse apportée par le ministère de la Défense en 2004, il n'existe pas de critères a priori, normés et permanents, permettant d'écarter un candidat sans enquête. Ainsi, aucun individu ne peut se voir refuser un poste nécessitant une habilitation " secret défense " en raison de ses origines ou de sa religion.

Ces constats donnent à entendre que les politiques de la sécurité exigent un réexamen analytique et conceptuel qui, a des incidences sur la manière dont la sécurité s'enseigne, se pense et se pratique.

Le nombre d'emplois fermés aux nationalités étrangères n'a cessé d'augmenter depuis la fin du XIX siècle. Les principales raisons sont nombreuses, elles ont conduit les interdictions de recruter des nationalités étrangères. Premièrement, protéger l'activité économique des nationaux contre la concurrence étrangère et la logique politique de client visant à répondre aux craintes de certaines catégories professionnelles vis à vis de la main d'oeuvre étrangère. De plus, la Défense des intérêts vitaux du pays à l'égard de l'influence étrangère voire ennemie.

L'ajout du critère de secret défense portant à interprétation abusive de posséder la nationalité française pour les clients induit une augmentation des délais et des coûts de recrutement (Partie 3).

Partie 3. L'impact économique de recrutement avec le critère de nationalité française

Les recherches de Terpstra et Rozell (1993) et celles de Koch et McGrath (1996) ont pu lier l'efficacité des pratiques de recrutement à une plus grande performance organisationnelle.

3.1 Étude des cas

Tableau 2 : Offre d'emploi : Ingénieur Etudes Mécanique (Projet militaire)

	Réponse à annonce candidat (total)	Réponse à annonce possédant les compétences techniques	Réponse à annonce ne possédant pas les compétences techniques	Sourcing actif	Compétences techniques possédées (réponse annonce + sourcing)
<i>Candidats étrangers</i>	64	9	55	0	9
<i>Candidats français</i>	9	0	9	5	5
Total candidatures sur l'offre : 78					

Une offre sur un projet militaire nécessite que le candidat possède l'habilitation secret défense, qui, signifie que le client impose comme critère rédhibitoire la nationalité française. Dans ce tableau, parmi les 78 candidatures au total sur l'offre, 64 candidats sont étrangers, c'est-à-dire étrangers et 9 sont français et pourront potentiellement bénéficier de l'habilitation secret-défense.

Parmi les 9 candidats français ayant répondu à l'annonce, 0 candidat a les compétences nécessaires pour répondre au poste et satisfaire le client. De ce fait, il a été nécessaire d'aller de nous-mêmes chercher les candidats par le biais du sourcing, 5 candidats ont alors été sourcés et répondent par conséquent forcément aux compétences techniques.

Au total, 14 candidats possèdent la nationalité Française mais seulement 5 candidats sourcés peuvent correspondre à l'offre d'emploi puisque les 9 autres candidats qui ont répondu à l'annonce ne possèdent pas les compétences techniques. Concernant les candidats étrangers, 64 ont répondu à l'annonce. Parmi eux, 9 candidats auraient pu correspondre à l'offre mais que nous avons écarté d'office à cause de critère de nationalité française et 55 candidats qui ont postulé ne répondent pas aux exigences techniques.

Il est intéressant de constater, que, nous avons refusé la possibilité de proposer 9 potentielles candidatures de par l'exigence du client, qui refusera dans tous les cas les dossiers de candidats étrangers.

Tableau 3 : Offre d'emploi : Ingénieur Conception Mécanique (Projet civil)

	Réponse à annonce tout candidat confondu	Réponse à annonce possédant les compétences techniques	Réponse à annonce ne possédant pas les compétences techniques	Sourcing actif	Compétences techniques possédées (réponse annonce + sourcing)
<i>Candidats étrangers</i>	69	4	60	1	5
<i>Candidats français</i>	8	1	7	10	11
Total candidatures sur l'offre : 88					

Dès lors qu'une offre est civile, parmi les 88 candidatures au total sur l'offre (qui ont répondu à annonce et qui ont été sourcés), 69 candidats sont étrangers et 18 candidats sont français au total.

Parmi les candidats français qui ont postulé à annonce, en triant les CV, seulement 1 candidat a les compétences nécessaires pour répondre au poste et satisfaire le client. Les 7 autres candidats qui ont répondu à annonce ne correspondent aux compétences techniques.

Concernant, les 11 candidats qui répondent aux exigences techniques 10 ont été sourcés volontairement sur un jobboard et 1 seul a postulé. Selon ces 11 profils aucun d'entre eux n'ont abouti au processus de recrutement à cause de critères tel qu'une concurrence accrue, des meilleures salaires proposés ailleurs et des attentes de retours des candidats.

Encore une fois, sur cette offre, nous remarquons le besoin permanent pour nous recruteur d'aller chercher un profil potentiel sur les jobboards car les réponses à annonces ne sont pas satisfaisants.

En ce qui concerne les candidats étrangers, 4 ont répondu à annonce et possèdent les compétences techniques et 5 candidats ont été sourcés. Au total, 20 candidats (français et étrangers) possèdent les compétences techniques pour ce poste. Nous remarquons qu'il y a plus de candidats au total sur un projet civil que militaire puisque nous sommes autorisés à sélectionner des CV étrangers, par conséquent il y a plus de candidats.

Est-ce vraiment dans l'intérêt de la société de se priver des bons talents même étrangers ?

Il me semble que les sociétés aéronautiques se privent de certaines compétences techniques. L'ajout du critère de nationalité française modifie considérablement le nombre de candidatures recevables, parfois au détriment d'ingénieurs suffisamment qualifiés pour le poste.

Dans le processus de recrutement, nous devons trier les candidatures qui postulent sur l'offre d'emploi publiée, celles-ci incluent une sélection de candidatures sans le besoin de sourcing (3.2).

3.2 Le coût sans sourcing

Lorsque l'on parle du calcul du coût global d'un recrutement, celui-ci doit prendre en compte tous les coûts qui incluent la diffusion de l'offre jusqu'à l'envoi du profil au commercial.

Dans notre étude, nous nous intéresserons seulement au coût du recrutement partant de la diffusion d'offre jusqu'au tri des candidatures sans prendre en compte les entretiens et les autres démarches qui suivent.

Nous allons établir un calcul sur un mois donné. Nous prendrons en compte que la mission du salarié se réitère chaque jour pendant le mois.

Afin d'être plus précis, prenons le coût engendré de manière globale lorsqu'un candidat postule à une annonce. En premier lieu, il faut rémunérer le salarié en charge du recrutement qui diffuse l'offre d'emploi.

Prenons le cas d'un chargé de recrutement ayant un salaire mensuel moyennant 1400 euros net. La paie du salarié pour une heure de travail représente 10 euros.

Calcul:

Soit jours = j ; heures = h ; euros = e .

1 mois = $20j$

$1400e / 20j = 70 e/j$.

Or $1j = 7h$

$70e / 7h = 10 e/h$

Chez Inatis, nous utilisons une plateforme sur laquelle nous diffusons nos offres. Le coût est de 2300 euros à l'année soit 1,38 e/h. La rédaction et la diffusion d'une offre représentent 1h/j de travail pour le salarié, soient 10 euros quotidiens.

Il faut ajouter à cette somme le coût du tri des CVs effectué par un chargé de recrutement. Cette mission représente environ 1 h/j. De ce fait, 10 euros quotidiens sont à nouveau à ajouter à la somme totale. Ils représentent la rémunération du salarié pour le tri des CVs.

Au total 21,38 euros par jour représentent la somme de la rémunération du salarié pour 2 heures de travail et le prix de TalentPlug.

Calcul:

Coût TalentPlug + 1h de diffusion d'annonce (recruteur) + 1h tri candidature (recruteur)

$1,38e/h + 10e/h + 10e/h = 21,38 e/h$

Nous remarquons que le coût sans sourcing est relativement faible, puisque nous avons juste à trier les candidatures qui postulent directement sur nos offres. Malheureusement, les offres d'emplois ne génèrent en réalité très peu de candidatures, c'est pour cette

raison qu'il est obligatoire d'aller « chercher » le candidat en passant par la phase de sourcing (3.3).

3.3 Le coût avec sourcing

Dès lors que la diffusion d'offre d'emploi ne génère pas assez de candidatures, le recruteur peut utiliser différentes stratégies de recrutement pour aller chercher de nouvelles candidatures. Nous parlons ainsi de sourcing actif. Dès lors que l'on fait du sourcing actif, il faut inclure le coût des jobboards utilisés par le chargé de recrutement.

Un jobboard est un site internet qui présente des offres d'emploi, des annonces de recrutement classées par type de contrat, par zone géographique ou encore par grille de salaire et permet de déposer une candidature ensuite centralisée dans une CVthèque. Les jobboards servent donc d'intermédiaire entre les demandeurs d'emploi et les recruteurs.

Parmi les différents jobboards, nous utilisons MétéoJob (6960 euros/an), Monster (10750 euros/an), Indeed (2400 euros/an) et LinkedIn (7950 euros/an).

Au total, le coût des jobboards additionnés à l'année est égal à 30360 euros.

Calcul:

Le prix de Météojob par heure : $6960e / 20j = 348e/j$;

$348e/j / 7 h/j = 49 e/h$

Le prix de Monster par heure : $10750e / 20j = 537 e/j$;

$537e / 7h/j = 76 e/h$

Le prix de Indeed par heure : $2400e / 20j = 120 e/j$;

$120e / 7h/j = 17 e/h$

Le prix de LinkedIn par heure : $7950e / 20j = 397 e/j$;

$397e / 7h/j = 56 e/h$

Le sourcing est une mission qui dure généralement 8 à 12h pour être satisfaits des candidatures trouvées et avoir fait le tour des différents jobboards.

En terme de coût : $49 + 76 + 17 + 56 + 21,38 = \text{env. } 219 \text{ euros}$

La somme de 219 euros correspond à une heure de diffusion d'annonce par le recruteur incluant le prix de la plateforme talent Plug et sa rémunération pour une heure de travail. Auquel s'ajoute le prix d'une heure de sourcing effectué sur les quatre jobboards utilisés.

Nous avons calculé le coût pour seulement une heure de sourcing. Désormais il faut prendre en compte le réel temps de sourcing actif sur les jobboards, auxquels s'ajoute la rémunération du recruteur pour 10 heures de travail effectuées.

En moyenne, 10 heures de sourcing actif suffisent pour trouver des candidatures.

Il suffit donc de multiplier par 10 le cout du sourcing actif par heure.

$219 \times 10 = 2\,190 \text{ euros.}$

$2190 + 100 = 2290 \text{ euros}$

En terme de comparaison, nous remarquons que le coût sans sourcing est égal à 21,38 euros par heure soit environ 214 euros pour 10 heures de travail, alors que le coût incluant du sourcing actif revient à 2290 euros pour 10 heures de travail.

Finalement, nous remarquons que les les résultats d'une solution moins chère ne nécessitant pas de sourcing n'ont même pas été évalués. Nous remarquons que nous nous privons de certains talents ayant les compétences techniques à cause du critère de nationalité française imposée par le client.

Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons cherché à identifier les principales difficultés de recrutement dans une entreprise de conseil et d'ingénierie. Plus précisément, nous devions répondre à la problématique qu'était l'impact de l'habilitation secret-défense sur le recrutement de profils pénuriques en ingénierie militaire.

Afin de répondre à notre problématique, nous avons pour ce faire, identifié le processus de recrutement et mobilisé les difficultés de recrutements. Nous avons également constaté que le critère d'habilitation venait alourdir les difficultés déjà présentes. En effet, l'exigence systématique de la nationalité française dite de manière orale par le client semble souvent injustifiée.

La simplification des termes utilisés informels portent à confusion pour le recruteur puisque l'ajout de critère non officiel manque de clarté. Toute la difficulté de ce mémoire était de constater le critère souvent douteux et informel d'exiger la nationalité française et de questionner son efficacité lors du processus de recrutement.

La hiérarchie du processus du recrutement permet-elle au chargé de recrutement de connaître les raisons de ce critère informel d'exigence de la nationalité française ?

Comme analysé à travers ce travail, les préoccupations entourant l'habilitation secret défense et ses conditions semblent être souvent mal interprétées. Cela engendre une perte de candidats étrangers pourtant qualifiés puisque leurs candidatures sont systématiquement refusées.

Finalement, le processus de recrutement est-il influencé par la nationalité du candidat ou par son origine ethnique ?

Le secteur aéronautique traite de projets civils et militaires. Ces projets une fois industrialisés, sont vendus dans le monde entier. Cet enjeu économique impose une fabrication « française », gage de qualité lors de la vente à l'étranger. Le but est-il de protéger l'intérêt économique plus que le secret défense français ?

Suite à cette étude, des pistes de recherches ultérieures peuvent exister. Ce travail trouve ses limites aux travers du manque de sources concernant le recrutement de français dans des entreprises aéronautiques étrangères. La majorité de ce travail repose sur l'expérience acquise à travers cette année d'alternance. Ainsi, parfois certains questionnements restent flous. J'aurais apprécié approfondir le sujet en acquérant plus d'expérience. Je suis curieuse de savoir si à l'étranger le recrutement fonctionne de la même manière, y compris avec des candidats de nationalité française.

Quel est le réel intérêt protégé en se privant de candidats étrangers, s'agit-il de discrimination cachée ou s'agit-il de porter un intérêt économique industriel au-delà de l'intérêt de la nation ? En outre, ce sujet peut être approfondi. Il pourrait, selon nous, faire l'objet d'un travail à part entière.

Liste des tableaux

Tableau 1. Analyse S.W.O.T.....	14
Tableau 2 : Offre d'emploi : Ingénieur Etudes Mécanique (Projet militaire).....	28
Tableau 3 : Offre d'emploi : Ingénieur Conception Mécanique (Projet civil).....	30

Bibliographie

ALCOUFFE.C.,CORRREGE.N. « Evaluation des performances dans les organisations en réseaux de sous traitants : l'exemple d'Aérospatiale Airbus, Lirhe »,1999, Note 296.

AFP. « Airbus condamné pour discrimination raciale à l'embauche », 2012, Le Monde.

BARETTE.J, SIMEUS.M. « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie », 1997, St. John's, TN, 23-33.

BELLAIS.R. « Technology and the defense industry : real threats, bad habits, or new (market) opportunities ? », 2009, Journal of Innovation Economics & Management, 2(12).

BELIN.J, GUILLE.M. « R&D Innovation en France, quel financement pour les entreprises de la défense ? », 2008, Innovation, n°28.

BERNAUD J.L. « Evaluer les compétences individuelles en situation de travail », 1999, Revue Française de Gestion, n° 126, novembre-décembre, pp. 120-128.

BESSY.C, MARCHAL.E. « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », 2009, Revue Française de Socio-Économie,1(3). pp. 121-146.

BESSONNE.M. « La Justice », Flammarion, 2000, p. 222.

CAMPOYE.E. « Gestion ressource humaine », Collection synthex, 2008, p 63-64.

CHAPMAN, D. S., UGGERSLEV, K. L., CAROLL, S. A., PIASENTIN, K. A., et JONES, D. « Applicant attraction to organizations and job choice : A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes ». Journal of Applied Psychology, 2005, Vol. 90, No. 5, pp. 928-944.

DEJOUX.C. , THEVENET.M. « La gestion des talents », 2015, Paris : Dunod.

EYMARD-DUVERNAY.F, MARCHAL.E. « Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail, Métailié », 1997,Paris.

GODECHOT.O., SORIGNET, P.E. « La chasse de tête, premiers aperçus, 2001, Miméo. LSS-ENS, Paris.

HAAS F, LARRE F, OURTAU M. « R&D dans le secteur aéronautique et spatial : tensions liées à un contexte nouveau », Lihre, Note 348.

KOCH.M, MCGRATH.R. « Improving labor productivity: Human resource management policies do mater », 1996, Strategic Management Journal, 17: 335-354.

LABERON.S. « Comment analyser les critères de sélection recherchés par les recruteurs ? », 2000, In C. Lemoine & J.-L. Bernaud (Eds.), Traité de Psychologie du Travail et des organisations (pp. 105-107). Paris : Dunod.

LABERON S., LAGABRIELLE C., VONTHRON AM. « Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences », *Psychologie du travail et des organisations*, 2005, n°11, pp. 3-14.

LOCHAK.D. « Réflexion sur la notion de discrimination », 1987, *Droit social*, pp.779.

MASSET.D., ZUNE.M. « La construction publique des problèmes de pénurie de main-d'œuvre en Wallonie », 2012, 13es Journées Internationales de sociologie du travail.

MONTMARQUETTE.C, THOMAS.L. « Surqualification et sous qualification des travailleurs sur le marché du travail : le cas du Québec et de l'Ontario », 2005, Rapport remis au CETECH.

SORIGNET.P.E. « Les cabinets de « chasse de tête » intermédiaire du marché du travail et activité commerciale », 2004, Communication au premier congrès de l'Association française de sociologie. Villetaneuse.

TERPSTRA.D.E., ROZELL.E.J. « The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance », 1993, *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 27-48.

VILCOT.T. « Le recrutement responsable », 2013, p.45, Afnord Édition.