

7.8. Offrir une prime aux employés qui apportent le CV d'amis ou de proches : une bonne idée ?

C O N T R E (Paul Soete, administrateur délégué d'Agoria)

Pourquoi critiquez-vous la décision de la SNCB d'octroyer une prime aux employés qui incitent leurs connaissances à postuler dans cette entreprise ?

« Au niveau collectif, nous savons tous qu'il existe un problème sur le marché de l'emploi. Mais il ne sert à rien de tenter de chiper ces emplois aux autres ! D'ailleurs, venant d'un mastodonte comme la SNCB, il s'agit presque de concurrence déloyale face aux petites entreprises : doivent-elles – et peuvent-elles – surenchérir ? En tous cas, quand on pêche dans un lac où se trouvent trop peu de poissons, ce n'est pas en leur jetant à manger qu'on multiplie leur nombre... ».

Ne trouvez-vous aucune excuse à la SNCB ?

« Il s'agit de l'un des principaux employeurs du pays : un tel acteur se doit de travailler sur les problèmes de fond. La SNCB d'un nom connu, d'un réseau et de moyens importants pour faire passer ses messages : elle n'a pas besoin de telles méthodes de recrutement. Par ailleurs, est-il normal de voir une entreprise utiliser l'argent provenant de subventions publiques à la distribution de primes liées à de tels objectifs ? Autre argument : les perspectives d'emploi de cette société sont faibles. Dès lors, ses besoins en personnel pourraient être connus à l'avance, afin que des mesures adéquates soient envisagées à temps. Venant de la SNCB, je m'attends à davantage d'éthique, de responsabilité sociale, et de travail dans une perspective à long terme. De manière un peu cynique, je constate que le seul côté un peu positif de cette initiative aura été de mettre en lumière la nécessité de réagir face aux pénuries ».

Sur le principe, cette formule de prime est-elle injustifiable ?

« Entendons-nous bien : en soi, voir des employés devenir des ambassadeurs de leur entreprise, des représentants fier d'y travailler, me semble être une excellente chose. Mais, s'il faut déjà recourir à un système de prime, je le trouve plus opportun dans des PME, des start-up, des petites sociétés qui ne disposent pas de réseau et/ou sont encore peu connues. Dans ces cas, cette pratique me paraît plus compréhensible. »

En pratique, à la SNCB ou ailleurs, comment réagir à court terme face aux pénuries de personnel formé ?

« Les possibilités de formation des personnes sans emploi, comme de celles qui se trouvent déjà dans les entreprises, doivent continuer à être encouragées et développées. La solution ne se trouve pas dans le débauchage au sein de la firme d'à côté ou – pis encore – chez son propre sous-traitant, ce qui ne règlera aucun problème et risque, de surcroît, d'entraîner une hausse des coûts salariaux. »

Pourquoi insistez-vous sur les mesures à prendre à long terme ?

« De manière générale, les grandes entreprises devront prendre conscience de la nécessité de s'interroger sur leurs besoins à venir et intégrer la manière de s'y préparer. Cette démarche n'exclut pas une version plus collective et davantage axée sur le long terme qu'elle ne l'est actuellement.

De grandes campagnes d'information et de sensibilisation doivent permettre de faire passer un message important aux jeunes : il existe des métiers avec des débouchés. » Actuellement, dès 12 ans, certains élèves décrochent déjà complètement des matières scientifiques. Dès cet âge, ils cherchent – et trouvent – des filières auxquelles ils n'auront plus la chance de prendre goût. Nous devons décaler ce choix négatif dans le temps afin que les jeunes gardent un accès minimal aux connaissances. Les adolescents sont compétents face à leurs ordinateurs : c'est à nous de leur faire comprendre qu'ils ont donc les capacités nécessaires à l'acquisition de compétences techniques. Par ailleurs, nous négligeons encore de cultiver un réservoir important de main-d'œuvre qui aurait toute sa place dans les métiers techniques ou les IT : celui des femmes. »

P O U R (Jean-Marc VERBIST, vice-président HR de Belgacom)

Tout comme la SNCB récemment, il y a quelques années, Proximus avait accordé une prime aux employés qui lui transmettaient des CV tirés de leurs carnets d'adresses. Pourquoi n'avez-vous pas conservé cette pratique?

Jean-Marc VERBIST, vice-président HR de Belgacom : "De manière générale, la philosophie de ce système incitatif me paraît bonne. En effet, cette pratique permet de recevoir des CV et d'étoffer son réseau de candidats. Mais, lorsque Proximus a été intégré chez nous, nous avons appliqué le mode de recrutement en vigueur chez Belgacom. Or, il ne prévoit ni prime ni avantage aux employés qui recommandent à des membres de leur famille, à des connaissances ou à leurs amis, de postuler chez nous. »

Pourriez-vous envisager d'avoir à nouveau recours dans le futur à une telle méthode d'aide au recrutement?

"Oui, si le besoin s'en fait sentir, et sous certaines conditions. Par exemple, une telle prime ne peut se concevoir qu'après avoir discuté avec les syndicats des raisons d'un tel choix."

Dans quelles situations vous paraît-il vraiment justifié d'envisager un système de prime à l'embauche?

"Il arrive que vous ne parveniez pas à recruter dans certaines fonctions critiques. Lorsque ce problème devient aigu, que le timing pour engager explose, que cela risque de mettre en péril certains objectifs, il devient logique d'imaginer de nouvelles pistes pour obtenir une source additionnelle de CV et de profils. De plus, il est toujours intéressant de pouvoir alimenter son pool de candidats."

Ne redoutez-vous pas l'installation d'une surenchère malsaine entre les entreprises?

"Franchement, cela ne me fait pas peur: cela fait partie de la vie des entreprises. De plus, il est normal de tenter de trouver de nouvelles armes lorsqu'il s'agit d'attirer les meilleurs."

Pourquoi n'utilisez-vous pas ce système actuellement?

"Avec 26.000 candidatures spontanées par an, nous n'en avons pas encore besoin. De surcroît - et c'est un point important - un système de cooptation fonctionne déjà chez nous, mais sans incitation spécifique sous forme de prime ou d'avantage quelconque. Ainsi, d'ores et déjà, parmi les candidatures reçues par l'entreprise, environ 10% des demandeurs cochent une petite case indiquant qu'ils postulent 'sur la recommandation' de tel ou tel employé."

Il s'agit là d'un signe très positif et ce, à tous les niveaux. En effet, lorsqu'un employé suggère à un proche de nous rejoindre, cela renforce son sentiment d'appartenance à l'entreprise, tout comme le rôle qu'il y joue. Par ailleurs, le postulant a déjà entendu parler de nous 'de l'intérieur'. Il dispose donc, déjà, d'une meilleure connaissance de notre entreprise et de sa culture. Un peu comme une adhésion informelle déjà acquise."

Une entreprise comme la vôtre peut-elle se contenter d'incitations 'naturelles' à la rejoindre?

"Le problème du risque de pénurie de certains emplois ne peut être négligé. Pour cette raison, dans les 12 à 18 mois à venir, nous avons prévu de déterminer nos besoins en ressources (en nombre, comme en compétence). Cela concernera tous nos domaines d'activités dans le cadre d'une vision à 5 ans. Nous comparerons ces résultats aux acquis actuels et aux départs prévisibles. Ensuite, nous élaborerons une stratégie pour combler d'éventuels fossés."

Quelles solutions préconisez-vous pour éviter les pénuries?

"Traditionnellement, en interne, nous développons une culture de reclassement et de formation. En cas de pénuries prévisibles, cette piste de redéploiement pourrait être activée davantage. Néanmoins, nous sommes conscients qu'elle ne suffira peut-être pas à combler tous les besoins, par exemple dans certaines niches ou pour des secteurs comme l'ICT. Nous savons qu'il nous faudra être proactifs et préparer notre stratégie en temps utiles. Peut-être envisagerons-nous d'engager des profils plus juniors et de leur faire suivre un trajet de formation intense, menant à des postes détenus actuellement par des seniors. Peut-être imaginerons-nous d'autres formules..."

Pascale Gruber
FORWARD – Octobre 2010