

COLLECTION
ÉTUDES ET PROSPECTIVE

OBSERVATOIRE
SOCIO-ÉCONOMIQUE



LE RECRUTEMENT DANS LE SECTEUR DE LA PROPRETÉ



DOCUMENT DE SYNTHÈSE • MARS 2015

SOMMAIRE

2 LES CHIFFRES CLÉS DU RECRUTEMENT
5 LES GRANDES CONFIGURATIONS DE RECRUTEMENT 8 LES GRANDS DÉFIS DU RECRUTEMENT POUR LE SECTEUR 11
DES PISTES D'AMÉLIORATION

Le Fare Propreté a piloté au cours du second semestre 2014 une étude qualitative et quantitative sur les pratiques de recrutement des entreprises de propreté. L'étude, réalisée à la demande de la Fédération des entreprises de propreté (FEP), visait à mieux cerner la réalité des pratiques de recrutement dans le secteur.

Le présent document en synthétise les principaux résultats : **il souligne les points forts et les questions clés qui se posent aux entreprises de propreté sur le sujet.**



EN CHIFFRES

Des besoins considérables d'embauche

Des centaines de milliers de personnes travaillent chaque année dans une ou plusieurs entreprises de propreté. En raison du phénomène multi-employeur et des besoins importants de remplacement, le profil de ces salariés est très variable en termes de situations contractuelles et de temps de travail.

190.000
 Nombre estimé de salariés travaillant plus de 16h par semaine dans la propreté et ayant au moins un an d'ancienneté dans la branche.

Estimation de l'observatoire socio-économique du Fare réalisée par croisement de données INSEE DADS 2012, de l'enquête annuelle de Branche 2012 et de données ACOSS 2013.

SALARIÉS DE LA PROPRETÉ : LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ACTIVITÉ

665.000
 Nombre total de salariés travaillant dans la propreté au cours d'une année

La propreté est un secteur à forte intensité de main d'oeuvre qui nécessite des interventions en continu tout au long de l'année, et donc un grand nombre de remplacements : les salariés travaillant à un moment ou à un autre d'une année civile dans une entreprise est nettement supérieur au nombre de postes existant dans le secteur.

Source INSEE DADS au 31/12/2012

405.000
 Nombre de personnes salariées travaillant simultanément dans les entreprises de propreté

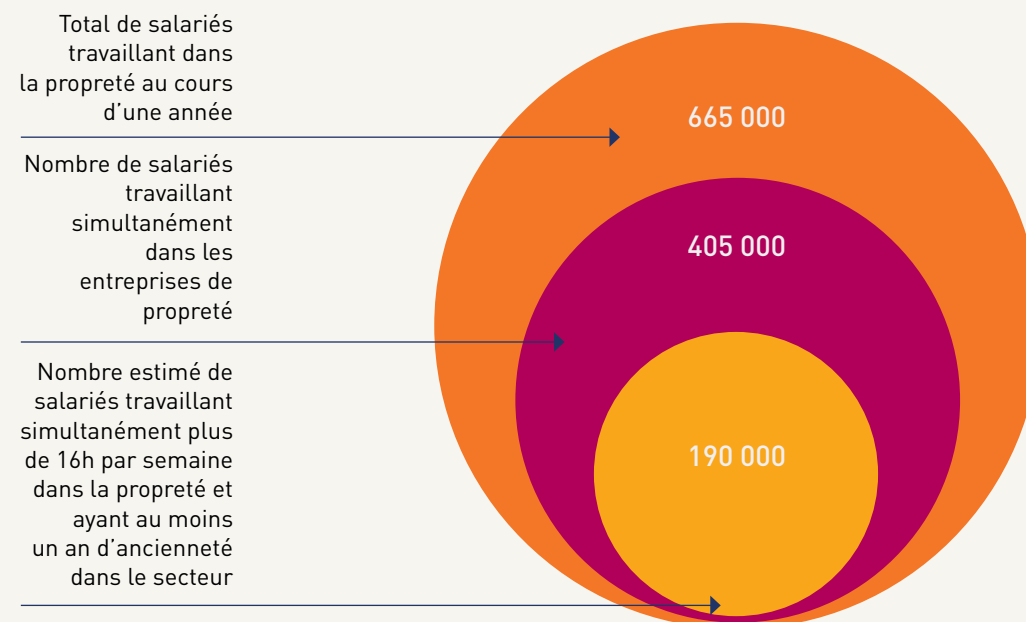
La propreté représente 470.000 emplois salariés constants¹, qui sont occupés par 405.000 personnes différentes², en raison du phénomène multi-employeur qui est une caractéristique majeure du secteur (37% des salariés ont plusieurs emplois).

¹Source ACOSS 2013

²Source INSEE DADS au 31/12/2012

SALARIÉS DE LA PROPRETÉ : LES CONTOURS DU SECTEUR²

Source INSEE DADS au 31/12/2012

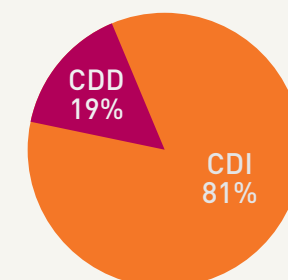


4 SALARIÉS SUR 5 EN CDI, MAIS UN GRAND NOMBRE DE CDD DE REMPLACEMENT

550.000
 Nombre total d'embauches effectuées dans l'année dans la propreté, dont 50.000 CDI

Les CDI sont les situations contractuelles les plus fréquentes dans les entreprises de propreté (plus de 80 %). Mais ils représentent seulement 9 % des recrutements (hors article 7⁴), puisque les CDD constituent logiquement la part la plus importante des contrats signés (91 % des embauches annuelles, principalement dans le cadre de remplacements)⁵. A noter que ces embauches peuvent concerner plusieurs fois une même personne (différents CDD à différentes périodes de l'année par exemple, dans la même ou dans plusieurs entreprises).

PART RELATIVE DES CDI ET DES CDD PARMIS LES EMPLOIS SALARIÉS DU SECTEUR



Source INSEE DADS au 31/12/2012

⁴L'article 7 de la convention collective prévoit en cas de changement de prestataire la possibilité de continuité du contrat de travail des salariés attachés au marché concerné.

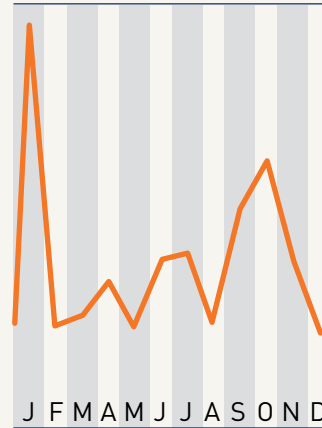
⁵Enquête annuelle de Branche 2012

20%

Part des salariés en CDI ayant eu préalablement un CDD dans l'entreprise

La période d'essai du CDI est l'étape essentielle permettant d'évaluer les salariés. La signature successive d'avenants permet d'allonger progressivement le temps de travail des salariés (ils signent un premier contrat sur une durée hebdomadaire limitée, qui est ensuite étendue en fonction des besoins de l'entreprise, des compétences et du degré de satisfaction procuré par le travail du salarié). Le passage du CDD au CDI correspond le plus fréquemment à des besoins temporaires qui se pérennisent : il répond à la volonté de fidéliser les salariés que l'on souhaite conserver. Il peut aussi dans certains cas s'inscrire dans le cadre d'un parcours de formation (contrat de professionnalisation converti en CDI). Les pics de recrutement en CDI se font en janvier et en septembre/octobre, soit après les principales périodes de congés. Les périodes où l'on recrute le moins en CDI sont mai, août et décembre.

EVOLUTION DU NOMBRE DE CDI ET AVENANTS À DES CDI SIGNÉS CHAQUE MOIS⁶



Enquête recrutement 2014

→ POINT FORT

Le secteur de la propreté est un **gros pourvoyeur d'emplois**, il a de faibles barrières à l'entrée et un **fort taux de CDI**, donc une importante vocation d'insertion professionnelle

→ QUESTION CLÉ

Comment concilier le besoin pour les entreprises de rechercher des salariés qualifiés ou ayant un potentiel leur permettant de **valoriser et d'améliorer leur offre de service**, avec la nécessité de disposer d'une **réserve importante de main d'oeuvre** pour assurer la continuité de la prestation basique de propreté?



LES GRANDES CONFIGURATIONS

L'essentiel des recrutements se fait à l'occasion d'un remplacement temporaire en CDD (69%), la deuxième configuration la plus fréquente est le recrutement d'un agent en CDD pour surplus d'activité (22%).

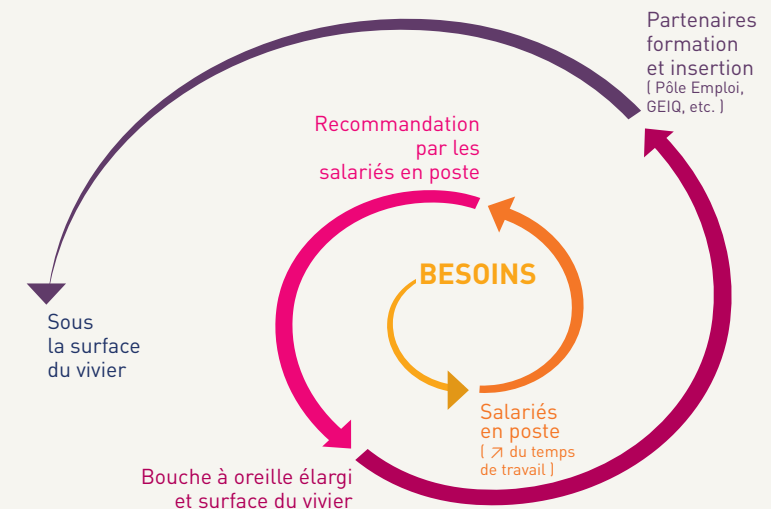
UNE RECHERCHE DE PROCHE EN PROCHE

Pour les remplacements comme pour les nouveaux postes, le recrutement en interne est généralement privilégié (augmentation du nombre d'heures), ainsi que le recours à des candidats recommandés par les salariés. Le vivier constitué des relations élargies est ensuite mobilisé, l'externalisation des canaux n'intervenant qu'en cas d'échec du bouche à oreille.

UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE SELON LES POSTES

Le recrutement des agents qualifiés et des profils encadrants obéit à des usages différents : dans un souci de fidélisation (agents qualifiés) et/ou pour des raisons stratégiques (encadrants), ils demandent une vigilance accrue sur les conditions (temps complets, CDI). Ils mobilisent souvent le responsable de secteur, la direction des ressources humaines des groupes ou le dirigeant de la →

PROCESSUS TYPE DE RECHERCHE DE CANDIDATS POUR UN BESOIN DE REMPLACEMENT OU DE SURPLUS D'ACTIVITÉ



PME. Ces recrutements font l'objet d'une plus grande formalisation (examen de CV, expérience, niveau de diplôme). Le besoin d'agent qualifié se fait souvent ressentir dans l'urgence, davantage d'anticipation pour les encadrants, mais la réactivité à court terme est généralement la norme.

LE RÔLE CLÉ DE LA PÉRIODE D'ESSAI

Le processus de recrutement repose sur trois étapes fondamentales :

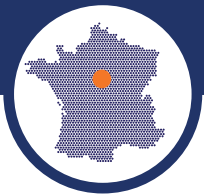
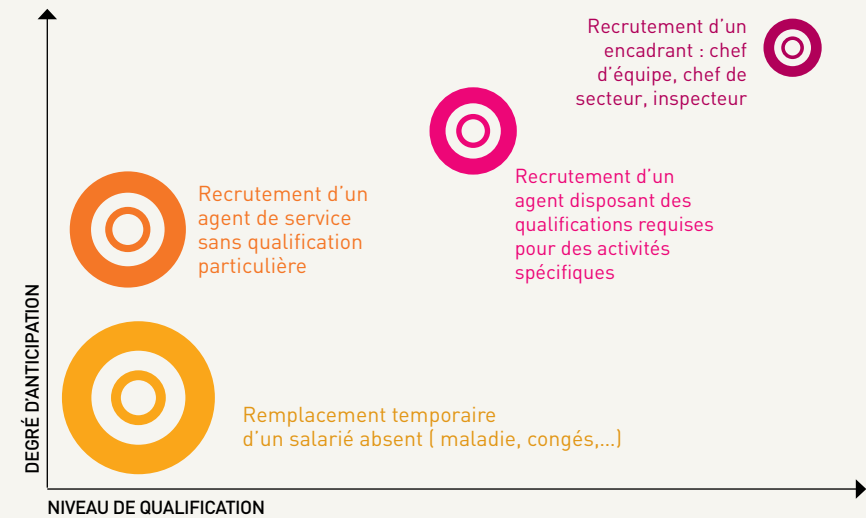
1) La recommandation, personnelle ou passant par l'intermédiaire d'un organisme externe.

2) L'entretien, qui est le centre de gravité du processus de sélection : il est plus ou moins formalisé en fonction du degré d'urgence et du type de poste à pourvoir.

3) La période d'essai, qui joue pleinement son rôle de validation de la sélection.

Le CV sont particulièrement examinés pour les postes d'encadrant, bien moins pour les postes d'agent de service. •

NIVEAU DE QUALIFICATION ET DEGRÉ D'ANTICIPATION DES RECRUTEMENTS



TÉMOIGNAGE D'UNE DIRIGEANTE DE PME DE 11 ETP

En général je propose au départ des petits contrats de quelques heures par semaine, mais si la personne travaille bien je lui propose vite plus d'heures. Quasiment tous mes salariés sont en CDI, mais une bonne part est à temps partiel.

J'ai 11 équivalents temps-plein dans mon entreprise, et 32 personnes y ont travaillé dans l'année écoulée.

Avant de recruter en CDI dans le cadre d'un nouveau marché, on cherche d'abord en interne si quelqu'un ne peut pas faire plus d'heures. Si ça ne marche pas, je sollicite mon réseau personnel et professionnel ainsi que mes salariés pour savoir s'ils n'ont pas quelqu'un. C'est seulement après que je sollicite éventuellement les organismes de formation. En dernier recours j'étudie les candidatures

« *N'ayant pas trouvé de candidat, j'ai formé moi-même au lavage de vitre une personne qui m'avait été recommandée mais qui n'était pas du métier* »

spontanées au travers des CV collectés par mon assistante, mais cela arrive rarement car généralement le réseau suffit.

Néanmoins, sur certains recrutements on éprouve de grosses difficultés à trouver des bons candidats, par exemple pour les laveurs de vitre. C'est une activité où il y a tout un rythme à respecter, si on loupe un jour d'intervention on ne sait plus où on est dans le calendrier, il faut donc quelqu'un qui sache se repérer et peut gérer un agenda. Ce n'est pas du tout la même approche que pour un

recrutement d'agent classique, cela demande un gros investissement en termes de formation et d'accompagnement : j'ai dû former moi-même mon laveur de vitre car c'était une personne qui m'avait été recommandée mais qui n'avait pas d'expérience dans ce domaine.

→ **POINT FORT**
La réactivité, la capacité d'adaptation, le savoir-faire des entreprises de propreté, qui sont en prise avec la réalité du terrain et s'appuient sur une approche pragmatique et avant tout humaine dans leur processus de recrutement.

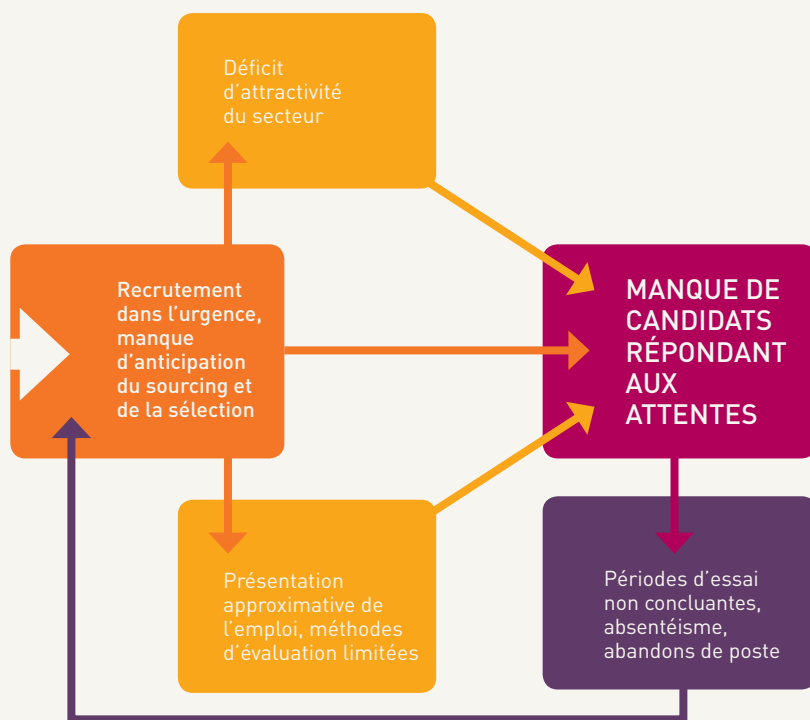
→ **QUESTION CLÉ**
La plupart des recrutements s'opérant dans le cadre de remplacements, comment faire en sorte que les contraintes de ce type spécifique d'embauche ne déteignent pas sur l'ensemble de la stratégie de recrutement, et ne confortent pas à l'excès le bouche-à-oreille et l'improvisation ?



LES DÉFIS DU RECRUTEMENT

Les entreprises de propreté peinent à trouver des candidats répondant à leurs attentes. Il existe un cercle vicieux perpétuant le déficit d'attractivité et la prévalence du recrutement dans l'urgence, qui rend difficile l'anticipation des besoins. Cela freine la professionnalisation et la formalisation des processus de recrutement.

LE CERCLE VICIEUX DU DÉFICIT D'ATTRACTIVITÉ ET DU RECRUTEMENT DANS L'URGENCE



DES CRITÈRES DE SÉLECTION MULTIPLES

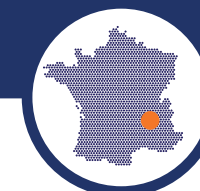
Dans ce contexte d'urgence et de faible formalisation du processus de recrutement, les critères de sélection sont souples et subjectifs, compétences et qualités humaines étant difficilement isolées. Les principales qualités attendues des candidats et évaluées pendant l'entretien sont :

- La motivation (critère essentiel, mais difficile à évaluer)
- L'expérience (toujours préférable

- mais pas indispensable)
- La disponibilité (prévention du risque de retard et d'absentéisme)
- Les compétences relationnelles (en fonction du niveau de responsabilité ou du contact client)
- Les compétences techniques (postes d'agents qualifiés ou encadrants)
- La maîtrise de la langue (pour les étrangers)

→

TÉMOIGNAGE D'UN AGENT DE MAÎTRISE D'UNE AGENCE D'UN GRAND GROUPE, 400 SALARIÉS



Pour les agents de service d'échelon 1 à 3, il est rare qu'une offre d'emploi soit diffusée, les recrutements s'opèrent souvent dans l'urgence. Si on n'a pas pu combler le besoin en interne, on puise dans le vivier des candidatures spontanées et des anciens salariés en CDD. Il arrive aussi qu'on diffuse des petites annonces sur des post-its ou des cartes de visite distribuées aux commerces et lieux de passage à proximité des chantiers où on a besoin de main d'oeuvre, notamment dans les milieux ruraux. Sur ces petites annonces, j'inscris : « recherche/ besoin urgent agent de service propreté pour chantier à proximité immédiate » et je précise les horaires et le salaire proposé, ainsi que mes coordonnées. Pour les agents polyvalents, je formalise un peu plus l'annonce en spécifiant le niveau de qualification

recherché (CQP, BEP ou BAC Pro selon le besoin), les compétences exigées (vitrierie, travail en hauteur, usage de machines), les caractéristiques du poste (nombre d'heures, travail en journée ou en horaires décalés, le type de chantier).

« On diffuse des post-its dans les commerces à proximité des chantiers, mais à vrai dire le canal privilégié reste le bouche à oreille de proximité »

Mais à vrai dire le canal privilégié reste le bouche à oreille avec les salariés, les fournisseurs et les écoles.

On procède souvent dans l'urgence, et on a beaucoup plus de mal à trouver des profils qualifiés, alors on diffuse largement des annonces

et on sollicite les acteurs de l'emploi et de la formation. Ca nous fait souvent perdre du temps, ce n'est pas facile de trouver les bons interlocuteurs, puis d'identifier la bonne personne, d'évaluer sa motivation réelle et de s'assurer de son professionnalisme et de son investissement.

L'IMPORTANCE DU « FEELING »

Mais les recrutements continuent de se faire beaucoup « au feeling », ce qui explique une déperdition importante à l'issue des périodes d'essai ou des CDD.

→ Les entreprises de propreté ont conscience de l'importance de l'enjeu du recrutement mais les personnes qui s'en occupent (chef d'entreprise, responsable d'agence ou cadre RH de groupe, inspecteur, chef d'équipe) n'ont pas la possibilité de l'investir suffisamment, les agences de grands groupes n'étant d'ailleurs pas toujours mieux outillées que les TPE/PME. •

→ **POINT FORT**
Malgré le manque de bons candidats, les entreprises de propreté semblent avoir la capacité à **toujours trouver quelqu'un** en dernier ressort pour combler un besoin, **même s'il ne convient que partiellement.**



→ **QUESTION CLÉ**
Pressées par l'urgence, les entreprises de propreté ne contribuent-elles pas à renvoyer une **image négative** d'elles-mêmes et du secteur par la **présentation approximative** et l'**absence de valorisation des emplois** qu'elles proposent ?

DES PISTES D'AMÉLIORATION

Les axes de progrès, les attentes et les besoins des entreprises de propreté

LES AXES DE PROGRÈS

- **L'anticipation des besoins**, en systématisant l'évaluation des besoins à venir dès que cela est possible.
- **La formation comme levier** de recrutement interne, pour préparer la montée en compétence de ses propres salariés.
- **La description des emplois et des besoins de compétence**, pour mieux préparer les candidats aux réalités du métier (fiches de poste, offres d'emploi).
- **La stratégie d'optimisation du sourcing**, pour étendre le vivier, tisser des liens avec les acteurs emploi-formation du territoire et recruter plus facilement
- **Les critères et les techniques d'évaluation** des candidats, pour améliorer la performance de la sélection

LES ATTENTES DES ENTREPRISES

- **Modalités de rencontres** employeurs/candidats (forums, jobdating, etc.)
- **Promotion des métiers** et amélio-

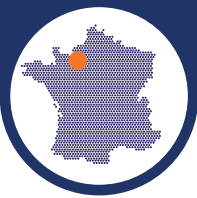
ration de l'image (communication sur la professionnalisation et la modernisation de la branche, perspectives d'évolution, information en direction des jeunes)

- **Faciliter les relations avec les acteurs de la formation** (Education nationale et organismes de formation)
- **Accompagnement des TPE** pour se professionnaliser dans le recrutement (questions opérationnelles)

LES BESOINS COMPLÉMENTAIRES IDENTIFIÉS PAR L'ETUDE

- **Cibler les accompagnements** sur les entreprises qui ont le plus besoin de progresser
- **Miser sur des approches inter-entreprises** pour l'information et la sensibilisation, la formation des salariés, des degrés de coopération plus intégrés
- **Outils de professionnalisation** du recrutement et de l'intégration (gestion du vivier, description qualitative de l'emploi, évaluation des candidatures, accueil et adaptation au poste des nouveaux salariés)•

TÉMOIGNAGE D'UN DIRECTEUR D'ACTIVITÉ D'UNE PME DE 455 ETP



Nous avons la particularité de nous positionner sur des secteurs spécifiques : le tertiaire, l'industrie pharmaceutique, le nucléaire et la logistique.

Le problème est que les besoins sont difficilement anticipables, ils doivent trouver une réponse rapidement, mais on manque de candidats qui répondent aux exigences demandées en termes de formation pour pouvoir exercer dans ces secteurs. **En général les clients comprennent** que les délais de recrutement peuvent s'allonger. L'article 7 nous pose problème également pour cette raison : bien que l'entreprise soit en croissance, cela

nous oblige à nous séparer de salariés qui ne répondent pas à nos besoins, et on recrute surtout en CDI des chefs d'équipe et des responsables de site. On recrute aussi des agents de service, mais on veut s'assurer qu'ils présentent des garanties : outre les canaux classiques, on travaille régulièrement avec le GEIQ et cela se passe très bien. Il assure les formations nécessaires notamment dans le secteur du nucléaire,

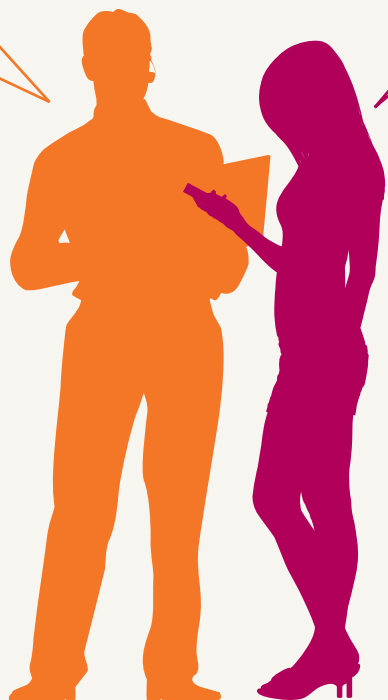
il opère un pré-recrutement qui nous fait gagner beaucoup de temps et nous permet de mieux connaître les personnes avant de s'engager dans un recrutement durable.



Le recours au GEIQ permet de mieux connaître les personnes avant de s'engager dans un recrutement durable»

→ POINT FORT

Les entreprises de propreté sont conscientes de leurs difficultés de recrutement et des coûts induits (perte de temps, absence de retour sur investissement) par des pratiques de recrutement qui conduisent à des délais d'embauche qui s'allongent et des taux importants d'essais non concluants, d'abandons de poste et d'absentéisme.



→ QUESTION CLÉ

Comment concilier les attentes des entreprises, qui concernent principalement l'élargissement du vivier extérieur, avec leur besoin de professionnalisation en interne du recrutement et de son accompagnement ?

MÉTHODE UTILISÉE

L'étude recrutement a été réalisée par l'observatoire socio-économique du Fare Propreté, en partenariat avec le cabinet AMNYOS, qui a réalisé les entretiens de l'enquête qualitative auprès d'un panel d'entreprises.

L'enquête qualitative a été réalisée au travers d'une cinquantaine d'entretiens individualisés avec les principaux acteurs du recrutement de 16 établissements et de 13 entreprises de propreté établies en Ile de France, Rhône-Alpes et Nord Normandie Picardie. Le panel d'entreprise était constitué de sorte à être représentatif des différentes tailles d'entreprises, secteurs d'intervention et localisations (urbain/péri-urbain/rural).

L'étude quantitative s'est appuyée sur l'analyse des données correspondant à 21726 CDI et avenants de CDI signés en 2013 dans un panel d'entreprises représentant en tout plus de 20 % de l'ensemble des salariés de la branche, ainsi que sur les données issues de l'INSEE DADS et de l'enquête annuelle de branche.

EN BREF

La propreté est un secteur économique à forte intensité de main d'oeuvre dont l'activité a continué de croître régulièrement au cours des dernières années, malgré la conjoncture générale difficile. Il constitue un gisement considérable d'emplois pérennes, et **ses entreprises ont besoin de recruter**. L'impératif de la continuité de l'activité tout au long de l'année implique par ailleurs un nombre important de remplacements temporaires pour pallier à l'absence ponctuelle de salariés en congé ou en arrêt maladie.

Ces caractéristiques font de la question du recrutement un enjeu stratégique essentiel pour les entreprises de propreté. Leur réactivité, leur ancrage sur le terrain et leur capacité à s'intégrer dans les tissus sociaux et humains de leurs territoires sont leurs principaux atouts pour répondre à leurs besoins.

Cependant, pressées par l'urgence, elles n'ont pas toujours les moyens d'anticiper suffisamment leurs recrutements, et rencontrent souvent des difficultés à trouver des candidats correspondant à leurs attentes, notamment lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes spécifiques.

Cette étude réalisée à la demande de la FEP par l'observatoire socio-économique du Fare Propreté identifie les éléments objectifs permettant de caractériser les principales configurations de recrutement dans le secteur, et les enjeux sous-jacents.

Le présent document synthétise les principaux résultats de l'analyse quantitative de l'observatoire socio-économique et ceux de l'enquête qualitative réalisée en partenariat avec le cabinet Amnyos. Il permet de formuler les principales questions que ces résultats posent aux entreprises du secteur.

CONTACT

Observatoire socio-économique
du Fare Propreté

→ m.guerrien@fare.asso.fr
01.49.58.11.34