



HAL
open science

**Les enjeux d'attractivité et d'engagement des talents :
un défi RH à relever pour une entreprise en croissance :
le cas de Nexter, industriel de défense**

Marie-Liesse Moulia

► **To cite this version:**

Marie-Liesse Moulia. Les enjeux d'attractivité et d'engagement des talents : un défi RH à relever pour une entreprise en croissance : le cas de Nexter, industriel de défense. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03213891

HAL Id: dumas-03213891

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03213891v1>

Submitted on 30 Apr 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

Les enjeux d'attractivité et d'engagement des talents : Un défi RH à relever pour une entreprise en croissance

Le cas de Nexter, industriel de défense

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : MOULIA Marie-Liesse

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 23/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier le CELSA, les enseignants chercheurs, intervenants professionnels et plus particulièrement Anne-Laure, notre coordinatrice pédagogique qui nous a suivis pendant ces trois années de formation avec le même enthousiasme et une compréhension sans faille. Vos enseignements, vos conseils et les exercices du TIR et du TER m'ont permis d'appréhender l'épreuve du mémoire sans craintes.

Mes remerciements vont aussi naturellement vers Florian Malaterre, pour son accompagnement lors du TIR en L3 puis du mémoire en M2. Votre lucidité et cette volonté de dire les choses en soulignant toujours le côté positif ont été nécessaire à la construction de ma réflexion ainsi qu'à l'élaboration de ce mémoire, tant sur le fond que sur la forme. Merci du temps que vous avez pris à chacun de nos points téléphoniques, ainsi que pour la relecture de ces 80 pages !

Merci également à Aurélien Boutaudou d'avoir accepté d'être mon tuteur professionnel, après nous avoir donné tous ces conseils pratiques sur le recrutement et l'image employeur. Son apport professionnel a été aussi important dans la rédaction de mon mémoire.

Il apparaît évident que sans mon apprentissage au sein de Nexter, je n'aurais pas pu avancer dans ce mémoire. Merci donc à Muriel Colin, ma tutrice, mais également à tous mes collègues au sein de l'équipe recrutement, qui m'ont écoutée, aiguillée, conseillée en partageant leur expérience ! Merci également aux trois collaborateurs qui ont bien voulu se prêter à l'exercice de l'entretien. Leurs propos ont été précieux pour faire avancer ma réflexion, et ils prennent une place importante dans mon argumentaire. Merci à Nexter de me faire découvrir le monde professionnel d'une manière stimulante et pédagogique...l'entreprise donne envie d'entreprendre beaucoup de choses, ce que je compte bien faire dans le cadre de mon CDI !

Je tiens enfin à remercier vivement Marion, avec qui nous avons partagé ces trois années au CELSA, affronté l'exercice du TER et du mémoire, grandi ensemble vers nos voies professionnelles. Je te souhaite de tout cœur bon vent pour la suite ! Merci de cette amitié que nous avons su construire et qu'on saura entretenir sans soucis.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
PROBLÉMATISATION.....	6
PROBLÉMATIQUE & HYPOTHÈSE.....	10
PLAN.....	11
MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	12
PREMIÈRE HYPOTHÈSE	15
LA NOTION DE BUSINESS PARTNER APPLIQUÉE AUX RH	17
LES RH, PARTENAIRES DE STRATÉGIE.....	18
STRATÉGIE ET GESTION DES RESSOURCES.....	24
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE HYPOTHÈSE	32
DEUXIÈME HYPOTHÈSE	34
ENTRE TALENT ET COMPÉTENCE, UN ENJEU QUI SE PROFILE	36
UNE STRATÉGIE QUI VISE À AUGMENTER LA VISIBILITÉ DE L'ENTREPRISE.....	41
LE RECRUTEMENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE D'ATTRACTIVITÉ ?.....	48
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME HYPOTHÈSE	56
TROISIÈME HYPOTHÈSE	57
LA CONSTRUCTION D'UNE RELATION PRIVILÉGIÉE	59
UNE FIDÉLISATION QUI COMMENCE DÈS L'INTÉGRATION	63
AU-DELÀ DE L'INTÉGRATION, ENGAGER SUR LE LONG TERME	68
CONCLUSION	74
VALIDATION DES HYPOTHÈSES.....	76
RETOUR SUR LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	80
QUESTIONNEMENTS ET OUVERTURES.....	82
BIBLIOGRAPHIE	85
ANNEXES : TABLE DES MATIÈRES	88
RÉSUMÉ	159
MOTS CLÉS	160

INTRODUCTION

Nexter, une entreprise de la défense en mutation

Bien rare l'étudiant qui, lors d'un forum école, aborde le stand Nexter sans une mine curieuse et interrogative. Et bien plus rare encore celui qui connaît déjà le secteur d'activité de l'entreprise, faisant ainsi le soulagement des représentants métiers qui pourront s'abstenir de répéter une énième fois le discours de présentation... C'est pourtant vrai que face aux grands noms de l'industrie tels que Thalès ou Airbus, Nexter n'est pas connu du grand public.

Nexter est pourtant une industrie de défense florissante, connue notamment dans le secteur militaire pour ses productions de véhicules blindés, systèmes d'armes et munitions. « Architecte et systémier intégrateur français de la défense terrestre »¹, c'est une entreprise qui compte 3 700 collaborateurs répartis sur 12 sites en Europe, et qui, depuis son changement de nom en 2006, ne cesse de se développer. Principalement basée en France, avec ses trois sites principaux sur Versailles, Roanne et Bourges, Nexter entretient des relations privilégiées avec les armées de terre françaises et étrangères, ses principaux clients.

Dans un contexte géopolitique et national tendu par les attentats du 13 novembre 2015, le secteur de la défense connaît une montée en puissance non négligeable. Des facteurs comme « l'irruption du terrorisme militarisé »² sur le territoire français, mais aussi le contexte géopolitique européen et mondial, place le secteur de la défense « à un tournant », selon les mots du Ministre des Affaires Étrangères et Européennes Jean-Yves Le Drian. C'est dans ce contexte que le budget accordé au secteur de la défense et à ses industries prend une plus grande importance : « La défense sera une priorité budgétaire »³, décrète Nicolas Sarkozy

¹ Page d'accueil Nexter. In : *Home Nexter* [en ligne] [consulté le 2 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nexter-group.fr/>

² LE DRIAN, Jean-Yves. La stratégie de défense française à un tournant. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/2, n° 787, pp. 5-19 [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur Cairn.Info : <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-2-page-5.htm>

³ SARKOZY, Nicolas. Défense et sécurité nationale. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/9, n° 794, pp. 7-11 [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur Cairn.Info : <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-9-page-7.htm>

en 2016. En amont de cette décision de renforcer le budget de la défense, le gouvernement se penche également en 2014 sur un bilan des forces armées assez inquiétantes selon Alain Juppé : « Nombre d'équipements indispensables (avions de transport tactique, véhicules blindés terrestres, patrouilleurs, etc.) ont dépassé leur durée de vie théorique et sont prolongés tant bien que mal en attendant que leurs successeurs arrivent en nombre suffisant »⁴. Fort de ce constat, Jean-Yves Le Drian, alors Ministre de la Défense, annonce le lancement du programme SCORPION qui a pour but de « moderniser les capacités de combats médianes du groupement tactique interarmes en rénovant certains matériels »⁵. La cible privilégiée de ce grand projet de rénovation est donc principalement les véhicules blindés, et notamment le VBMR (Véhicule Blindé Multi Rôle) GRIFFON et l'EBRC (Engin Blindé de Reconnaissance et de Combat) JAGUAR⁶, produits par Nexter. C'est dans le cadre du programme SCORPION que l'avenir économique de Nexter est ainsi assuré dès 2018. Il est même qualifié par certains comme étant « l'eldorado de l'industrie d'armement terrestre »⁷ car cette commande massive de véhicules blindés remplit aisément le carnet de commande de l'entreprise sur plusieurs années.

Poussés par cette dynamique commerciale, les enjeux de recrutement deviennent eux aussi plus importants : « Résultat, Nexter embauche : en 2018, le solde entre les départs et les arrivées est positif d'environ 300 personnes. Et le groupe va poursuivre les embauches et les investissements pour moderniser son outil de production »⁸. Les chiffres de recrutement en CDI et CDD sont en hausse

⁴ JUPPÉ Alain. Quel projet pour notre défense. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/9, n° 794, pp. 12-17 [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur Cairn.info :

<https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-9-page-12.htm>

⁵ Le programme SCORPION. In : *Ministère des Armées* [en ligne] [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur internet :

<https://www.defense.gouv.fr/terre/equipements/vehicules/scorpion/scorpion/le-programme-scorpion>

⁶ *Ibid.*

⁷ CABIROL Michel. Pourquoi Nexter est sur une belle dynamique. In : *La Tribune* [en ligne], [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/pourquoi-nexter-est-sur-une-belle-dynamique-767457.html>

⁸ CABIROL Michel. Comment Nexter se défend face à ses rivaux. In : *La Tribune* [en ligne] [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/comment-nexter-defend-ses-positions-face-a-ses-rivaux-811301.html>

pour répondre aux objectifs du programme SCORPION, obligeant la politique des Ressources Humaines de l'entreprise à se consolider. C'est notamment par la création d'une cellule recrutement au siège en 2017 que cette consolidation s'opère. Et vient avec elle la nécessité de mettre en place des actions auprès des candidats : Nexter sera présent aux salons et autres forums étudiants à partir de 2018, présence qui ne fera que monter en puissance jusqu'à ce jour. La stratégie des Ressources Humaines est donc de répondre à cette dynamique commerciale tout en visant une population jeune, comme le montre les quelques chiffres clefs donnés sur la page Carrière du site Nexter : « 40% des recrutements en CDI en 2018 se sont faits chez les moins de 30 ans »⁹. Cette stratégie s'appuie également sur le recrutement de stagiaires et alternants, qui, pour ces derniers, représente une population de 6%¹⁰ en 2018 au sein de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que j'ai débuté mon alternance en tant qu'apprentie « Chargée de communication RH et des Relations Écoles », au sein d'une cellule recrutement relativement jeune car créée seulement 3 ans plus tôt. Mes missions consistent à contribuer à la mise en œuvre des actions de communication RH et Relations Écoles, visant à augmenter la visibilité de Nexter et développer l'image employeur. À l'organisation des participations aux différents salons, s'ajoute la mise en place de différents projets autour par exemple de la bonne utilisation de nos moyens au recrutement et de nos enjeux de communication. Le terrain de mon alternance a été au départ et au cœur de ma réflexion sur mon mémoire.

Problématisation

La première pierre de ma réflexion s'est construite autour du discours caractéristique de présentation de l'entreprise qui apparaît sur de nombreuses plaquettes officielles et qui insiste sur le fait que Nexter entame une « montée en puissance industrielle »¹¹. Cette expression de montée en puissance semble s'expliquer à la fois par le contexte commercial positif mais a aussi pour volonté de

⁹ Page carrière Nexter. In : *Home Nexter* [en ligne] [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nexter-group.fr/carrieres>

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Voir annexe 1, brochure RH p.01.

traduire un bouleversement interne. Et c'est autour de ce concept que se construit un discours d'attractivité sur les plaquettes officielles, qu'elles aient pour objectif de convaincre de rejoindre l'entreprise ou simplement de la présenter. Mais que se cache-t-il derrière cette « montée en puissance » et surtout quelles en sont les impacts RH ?

La seconde interrogation découle de mes observations vécues au plus près de la cellule recrutement. Cette jeune équipe fait face à de nombreuses problématiques de recrutement, dont la principale est l'augmentation du besoin de recrutement encore une fois liée à la dynamique commerciale en cours. La construction de cette cellule en équipe par le biais d'un séminaire de recrutement organisé début septembre m'a permis de prendre note d'un certain nombre de difficultés d'organisation mais aussi et principalement d'attractivité. J'ai pu prendre plus conscience que Nexter se place dans un marché du travail particulièrement en tension, d'autant plus que la population la plus visée par nos besoins est également celle qui est la plus sollicitée sur le marché par nombre d'industriels : les ingénieurs. Quels sont les moyens mis en œuvre par la cellule recrutement pour faire face à ces diverses difficultés et pour assurer tous les recrutements prévus ?

Cette question prend aussi tout son sens lorsqu'elle est posée à l'échelle du groupe. D'un côté, et comme nous avons pu le voir plus haut, la dynamique commerciale est très positive et elle engendre de plus gros enjeux de recrutement. De l'autre, sur le terrain, la cellule recrutement est confrontée à ces difficultés. Se pose alors la question de la place des Ressources Humaines au sein de l'entreprise : cette dynamique commerciale a-t-elle engendré un changement dans le rôle de la DRH et dans ses modes d'organisation ? S'est-elle accompagnée d'une volonté de faire des Ressources Humaines de véritables business partners de sa réussite ? En parallèle de ces enjeux de recrutement, qui tendrait à donner une place plus importante aux fonctions des Ressources Humaines dans l'entreprise, y a-t-il eu en interne une évolution sur la reconnaissance de ces fonctions ? Face à toutes ces interrogations sur la place voulue des RH et leurs réalités du terrain, il semble primordial de faire un état des lieux et de creuser sur cette question de "business partners" : les Ressources Humaines ont-elles un réel impact sur les décisions stratégiques au sein de l'entreprise et confèrent-elles ce rôle à leurs équipes ?

Il nous a paru nécessaire de nous interroger également sur le lien entre recrutement et enjeux de visibilité. Dans ce contexte de marché du travail en tension, de grandes entreprises se font particulièrement remarquer et semblent attirer beaucoup de candidat, de par leur secteur d'activité, leur taille, mais aussi leur manière de communiquer et de recruter. Ce n'est pas le cas de Nexter, comme nous l'avons vu plus haut, qui n'est pas une entreprise connue face à ces concurrents directs. Le début d'activités des Relations Écoles étant d'autant plus très récente, l'entreprise peine à se faire remarquer sur les grands salons de recrutement et autres forums étudiants. Ce constat se base sur les différentes interventions que j'ai pu faire dans ces salons pour représenter l'entreprise. Surtout dans des événements de grande taille comme le forum de l'école Polytechnique par exemple, le stand de Nexter n'attire pas naturellement beaucoup d'étudiants. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs très simples à identifier et à améliorer : la taille du stand, la qualité de présentation des plaquettes informatives et des goodies mis à disposition, ou encore tout simplement la place du stand sur le salon. Ces éléments sont bien évidemment travaillés en amont des événements et de nombreuses actions sont effectuées pour y remédier. C'est le cas du renouvellement complet du stand de l'entreprise. Mais le manque de fréquentation du stand s'explique aussi par la cohabitation sur le salon de plusieurs entreprises qui sont connues du grand public. Et au-delà des seuls éléments physiques de présence, c'est aussi la visibilité sur les réseaux, et la communication autour des métiers qui fait défaut à Nexter. Quelle est la lisibilité des candidats avec les moyens de communication de recrutement mis en œuvre par l'entreprise aujourd'hui? Ces moyens sont-ils adaptés à cette méconnaissance de l'entreprise et de son secteur d'activité ? Est-ce d'ailleurs ce même secteur d'activité, avec tout ce qu'il peut avoir de rédhitoire et de discret qui freine la visibilité de l'entreprise ? Autant de questions qui ont beaucoup porté notre réflexion.

C'est au cours de cette réflexion sur la visibilité comme facteur de difficulté pour le recrutement que s'est posée la question d'évoquer dans notre problématique, et donc dans notre mémoire, le concept de marque employeur. C'est en reprenant la définition du concept et en la confrontant avec notre réflexion que nous avons décidé de ne pas le mentionner. En effet, la marque employeur est

définie comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur »¹². Ces avantages sont promus en externe par le biais de communications spécifiques mettant en valeur l'identité, les valeurs et atouts de l'entreprise pour attirer et recruter. Cette promotion d'une promesse employeur doit être suivie en interne, afin de communiquer autour de ces mêmes valeurs, et de fédérer les collaborateurs tout en assurant la continuité sur le terrain de la promesse telle que communiquée à l'extérieure. La problématique de visibilité de Nexter semble n'être qu'un des tous premiers aspects de la marque employeur. En approfondissant cette réflexion, il nous a semblé qu'il serait plus pertinent de parler d'image employeur, d'autant plus que cette notion correspondrait avec la réalité du terrain de Nexter, qui ne parle pas de marque employeur dans sa stratégie de communication. C'est pourquoi cette notion d'image employeur sera véhiculée au sein de nos différentes parties, ayant pour objectif de correspondre au mieux à la situation de visibilité sur le marché du travail et auprès des candidats que Nexter met en place depuis quelques années.

L'observation de différentes situations internes à l'entreprise ont pu ensuite élargir notre réflexion sur les difficultés de recrutement. Certaines semblent en effet être intrinsèquement liées aux problématiques de turnover rencontrées par l'entreprise, et notamment chez les jeunes diplômés. Ce taux de turnover vient freiner une dynamique de recrutement qui se projette sur le long terme et elle génère aussi de nouveaux besoins de recrutement imprévus et souvent soudains. Ces départs sont provoqués par de multiples facteurs, dont nous n'avons pas l'entière connaissance mais dont il nous semblé important d'en creuser plus particulièrement deux. Le premier serait le fait que les nouveaux collaborateurs souffrent d'un manque d'intégration au sein de l'entreprise, sur le court mais aussi le long terme. Le second serait un lien établi entre le vieillissement de la population de l'entreprise et l'épanouissement de certains collaborateurs. Ces départs impactent non seulement directement la cellule recrutement, mais aussi la stratégie des Ressources Humaines. Face à ce turnover, une réflexion est initiée par les différents acteurs dirigeants, dont la Direction des Ressources Humaines, sur la culture d'entreprise et

¹² Tim Ambler, Simon Barrow. « The employer brand ». *Journal of Brand Management*, 185–206, 1996.

sur les moyens mis en œuvre pour identifier puis agir sur les facteurs provoquant ces départs. Quelle est donc la réalité de la situation, et les deux éléments identifiés plus haut ont-ils un impact décisif sur la décision quitter l'entreprise ? En quoi la réflexion des Ressources Humaines sur le sujet va-t-elle changer les choses ? Quels sont les projets et autres outils actuellement pensés par l'entreprise pour freiner ce taux de turnover ?

Autant de réflexions qui se penchent sur plusieurs problématiques auxquelles est confrontée l'entreprise dans une période commerciale positive. Nos principales réflexions tournent pourtant autour d'un seul grand thème : comment attirer et recruter de nouveaux candidats ? Comme répondre à l'enjeu de recrutement engendré par la dynamique commerciale ?

Problématique & hypothèses

Toutes ces différentes questions et réflexions nous amènent à la problématique suivante :

Dans quelle mesure la fonction RH peut jouer un rôle stratégique dans l'attractivité des talents et l'engagement des jeunes diplômés au sein de Nexter ?

Afin de construire cette problématique et d'en traiter tous les enjeux, nous avons posé les hypothèses suivantes :

- Les Ressources Humaines deviennent les véritables "business partners" d'une dynamique commerciale positive qui crée de nouveaux enjeux de recrutement.
- Face aux nouveaux enjeux de recrutement, les Ressources Humaines construisent une stratégie autour des enjeux d'attractivité des talents.
- Au-delà de l'attractivité des talents, les Ressources Humaines veulent créer de l'engagement auprès des jeunes diplômés pour répondre sur le long terme aux enjeux posés par la dynamique commerciale positive.

Nous réfléchissons ainsi sur la place que peuvent prendre les Ressources Humaines au sein de l'entreprise dans les principaux enjeux qui se jouent dans le cadre de ce contexte commercial positif et de cette montée en puissance des besoins de recrutement.

Plan

Dans une première partie nous nous efforcerons de brosser le tableau actuel des Ressources Humaines au sein de l'entreprise, en comprenant d'abord, et avec les éléments apportés par la DRH, quelle est la vision du rôle et des missions des RH au sein de l'entreprise. Il s'agira ensuite de se concentrer sur la reconnaissance dont bénéficie les Ressources Humaines dans les décisions stratégique et de mettre également en avant de quelle marge de manœuvre bénéficie la fonction. Enfin, nous nous pencherons sur la capacité d'adaptation dont fait preuve la Direction face aux nouveaux enjeux de recrutement pour interroger les moyens mis en œuvre pour répondre à ces enjeux et atteindre les objectifs qui en découlent. Toute cette première partie aura pour toile de fond une réflexion sur le rôle de "business partners" des Ressources Humaines au sein d'une entreprise.

Dans une deuxième partie, nous nous concentrerons sur la reconnaissance de Nexter à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agira donc de questionner l'image actuelle de l'entreprise, telle qu'elle est perçue par ses collaborateurs et ses candidats, et de comprendre de quelle attractivité elle dispose auprès des talents en recherche. L'objet de cette partie sera également d'analyser la stratégie d'attractivité mise en place par l'entreprise, en mettant en avant ses succès mais aussi ses difficultés. Pour cela nous allons nous pencher sur les processus mis en place, en amont de la relation avec les candidats, lors des événements et donc des rencontres entre les candidats et l'entreprise, tout en réfléchissant sur le but de ces rencontres : se faire connaître ou recruter ? Cette réflexion se construira par les entretiens menés mais aussi par des apports théoriques sur les stratégies de visibilité et d'image employeur.

Dans une troisième partie, nous allons nous concentrer sur l'engagement des jeunes diplômés au sein de l'entreprise, en essayant de voir comment cet

engagement pourrait devenir un élément clé dans la réponse aux enjeux posés par la dynamique commerciale positive. Ainsi il faudra comprendre quels sont les moyens et outils mis au service des jeunes diplômés pour permettre leur épanouissement au sein de l'entreprise. L'objectif de cette partie sera également de donner des explications au turnover et d'analyser la stratégie mise en place par les Ressources Humaines pour pallier à ces départs. Plus concrètement nous nous pencherons donc spécifiquement sur les différentes actions d'intégrations mises en place et sur la réflexion menée sur la fidélisation sur le long terme des nouveaux collaborateurs et plus précisément des jeunes diplômés. Cette réflexion sera consolidée par des entretiens mais aussi par des apports théoriques sur les stratégies de fidélisation des collaborateurs au sein d'une entreprise.

C'est pourquoi l'intérêt de ce mémoire portera sur ces questions, et aura pour objectif d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées sur le sujet. Il tendra aussi à analyser plus profondément la « mutation » que vit actuellement Nexter afin d'en expliciter tous les tenants et aboutissants.

Méthodologie de recherche

Pour construire le corps de ce mémoire, la méthodologie de recherche se basera principalement sur des entretiens menés au sein de Nexter auprès des principaux acteurs ciblés mais aussi sur différentes lectures afin de consolider et d'approfondir par des apports théoriques la problématique. Concernant les entretiens, trois principaux terrains d'enquête ont été définis en fonction des hypothèses à prouver.

Le premier terrain d'enquête est celui de la Direction des Ressources Humaines. Ce premier acteur va nous permettre de comprendre le rôle voulu pour les Ressources Humaines, l'impact stratégique que prend la Direction et les moyens mis en place pour répondre aux différents enjeux de recrutement. Ce premier terrain apportera sur le sujet une vision globale de la situation actuelle des Ressources Humaines de l'entreprise et sera aussi l'occasion d'accéder aux strates stratégiques de la politique RH mise en place.

Le deuxième terrain d'enquête est lui aussi dans les Ressources Humaines mais interrogera les chargé(e)s de recrutement qui constituent la cellule recrutement du siège. Ces entretiens permettront de bien comprendre la réalité vécue sur le terrain par la cellule recrutement et aura pour objectif de mettre à jour les difficultés auxquelles la cellule fait face dans sa mission. D'autre part, cela permettra de comprendre l'appréhension du contexte vécu par ces chargé(e)s de recrutement et de mieux connaître les outils dont ils disposent. Ces entretiens auront bien évidemment d'autant plus d'intérêt qu'ils seront comparés avec le discours tenu par la Direction des Ressources Humaines afin d'explorer la continuité du discours sur la réalité du terrain.

Le troisième terrain d'entretien se concentrera sur les jeunes diplômés récemment recrutés au sein de Nexter. Interroger ces acteurs a comme double objectif de mieux comprendre quelle est leur place dans l'entreprise ainsi que d'approfondir les facteurs qui pourraient les inciter à quitter leur poste ou à n'envisager qu'une carrière de courte durée au sein de Nexter. Il sera d'autant plus intéressant d'interroger un collaborateur déjà parti de l'entreprise afin d'encore mieux mettre en avant les raisons de son départ. De plus, ces entretiens auront la plus-value d'interroger des anciens mais aussi récents candidats qui pourront nous éclairer sur la visibilité de l'entreprise dans le marché du travail actuel.

Une enquête sur la visibilité auprès des candidats actuels serait aussi tout indiquée pour analyser la connaissance de Nexter, de son activité et de ses métiers auprès des étudiants, et notamment auprès des futurs ingénieurs. Ces derniers constitueraient idéalement notre quatrième terrain d'enquête, même si celui-ci est plus difficile à atteindre car hors de l'entreprise. Il nous a paru cependant dommage de ne pas explorer ce terrain qui apporterait un diagnostic assez parlant de la visibilité de l'entreprise auprès des premiers concernés : les candidats. C'est pourquoi nous essayerons de mettre en place ce diagnostic qui se fera, non pas sous forme d'entretien mais de sondage, lancé auprès des étudiants d'école d'ingénieur. Cela nous permettra ainsi de récolter des informations et de mieux comprendre la réalité du candidat dans ce marché du travail en tension et surtout la place de Nexter dans ce marché.

Ces entretiens et autres enquêtes de terrain seront enrichies par de nombreuses lectures sur les concepts clés de ce mémoire tels que la position de business partners dans une entreprise, mais aussi tout ce qui va concerner les stratégies d'attractivité des talents ou encore ce qui va traiter de l'engagement des jeunes diplômés au sein de leurs entreprises. C'est cette démarche bibliographique qui nous permettra d'appréhender toutes les problématiques de notre sujet et qui viendra la consolider par des apports théoriques. C'est d'ailleurs par cette démarche que nous avons commencé notre introduction, car quelques lectures étaient nécessaires pour comprendre tout le contexte de défense nationale qui engendre la dynamique commerciale positive de Nexter et donc ce besoin de recrutement.

Cette méthodologie structurera donc le corps de ce mémoire et toute la réflexion qui en découlera. L'approche de terrain via des entretiens présente néanmoins certains risques qu'il est important de mentionner afin de les identifier et de les éviter dans la mesure du possible. Le risque premier, inhérent à cette démarche d'enquête, est celui de projeter le postulat de recherche sur les données recueillies et d'ainsi « substituer purement et simplement à ses propres prénotions les prénotions de ceux qu'il [le sociologue] étudie »¹³. Il s'agira donc de prendre de la hauteur scientifique pour mener ces entretiens, afin de différencier prénotions, qu'elles viennent de notre part ou de celle des personnes interrogées, et réalité du terrain. À ce risque s'ajoute le fait que ces entretiens seront menés auprès de collègues de travail, notamment ceux qui vont se concentrer sur la cellule recrutement. Il s'agira sur ce point d'être particulièrement rigoureuse pour garder en vue le cadre scientifique de la recherche. Comme évoqué plus haut, le sondage auprès de la population cible de candidats présente lui aussi certains risques scientifiques. Les données recueillies devront tout d'abord représenter un échantillon assez intéressant pour être exploité. Ces données devront être également examinées attentivement car leur contenu devra être de qualité suffisante pour être traitées de manière scientifique.

Ces risques étant identifiés, nous aurons à cœur de mettre tout en œuvre d'une part pour les garder à l'esprit tout au long des enquêtes de terrain, et d'autre part pour les éviter s'ils survenaient.

¹³ Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron. Le métier de sociologue. Walter de Gruyter, 2010, p.64.

PREMIÈRE HYPOTHÈSE

Les Ressources Humaines ont aujourd'hui un rôle stratégique et deviennent les véritables "business partners" d'une dynamique commerciale positive qui crée de nouveaux enjeux de recrutement.

Devant la montée en puissance des besoins de recrutement, provoquée notamment par la dynamique commerciale positive du programme Scorpion, les Ressources Humaines de Nexter prennent de plus en plus de poids. Mais peut-on aller jusqu'à dire que cette fonction support devient dans ce contexte un véritable *business partner* ? Pour répondre à cette question, il est tout d'abord nécessaire de définir ce concept de *business partner* appliqué aux ressources humaines. C'est dans les années 90 que ce concept est appliqué à la RH par Dave Ulrich, afin de valoriser la fonction RH et de la mettre sur le même plan que les autres directions stratégiques de l'entreprise, tout en insistant sur la corrélation des actions effectuées dans cette logique au business : « L'enjeu pour le professionnel RH dit "Business Partner" est de définir un ajustement optimal entre ces différents rôles (agent stratégique, moteur du changement, expert des procédures RH, manager des employés) notamment dans l'objectif de rationaliser l'organisation de leur fonction, de satisfaire aux objectifs de performance plus globaux de l'entreprise et de créer de la valeur ajoutée »¹⁴. Ces rôles cadrent les missions principales du concept et de son application au quotidien dans les entreprises. Ils permettent ainsi de donner à la RH un aspect business tout en insistant sur le fait qu'elle est aussi un véritable acteur stratégique au sein de l'entreprise. On parle de *business partner* mais aussi de *human partner*. Le RH devient un partenaire business mais il reste aussi fondamentalement le garant de la gestion des ressources des collaborateurs de l'entreprise, un partenaire « des hommes » : « L'importance reconnue du Capital Humain dans la recherche de la compétitivité, valorise le rôle du DRH, à la fois partenaire d'affaires et partenaire humain. »¹⁵. Cette implication concerne tout autant les projets de changement que la gestion des talents : « Bien entendu, les talents et les organisations sont au cœur d'une approche en termes de *business partner* car ils

¹⁴ D. Cécile, F. Bénédicte. L'approche "Business Partner", une transformation en profondeur du rôle des professionnels RH. In : *Spinpart* [en ligne] [consulté le 19 mai 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.spinpart.fr/lapproche-business-partner-une-transformation-en-profondeur-du-role-des-professionnels-rh/>

¹⁵ Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. Vuibert, 2015.

constituent la partie la plus spectaculaire de la contribution des personnes au succès de la stratégie sous un angle individuel avec les talents et collectif avec les organisations »¹⁶. C'est sous ces deux angles qu'est traitée cette première partie de notre mémoire, et cette double réflexion sur l'organisation et les talents construit notre première hypothèse.

En effet, fort de cette définition et de ce qu'implique et sous-tend le concept de *business partner* appliqué aux ressources humaines, notre réflexion portant sur la situation de Nexter peut se formuler grâce à notre première hypothèse : les Ressources Humaines deviennent les véritables *business partners* d'une dynamique commerciale qui crée de nouveaux enjeux de recrutement.

Afin de valider ou d'infirmer cette hypothèse, plusieurs sujets vont être traités au cours de cette première partie. Il sera tout d'abord intéressant de se pencher sur la notion de *business partner* appliquée aux ressources humaines, afin de se pencher sur l'historique et la sémiologie de ce concept et d'en dresser le tableau des différents acteurs et enjeux. Ce travail de définition sera complété par une étude de la compréhension et de l'utilisation de ce concept par l'entreprise. Dans un deuxième temps, le rôle particulier d'accompagnement de la stratégie des RH sera mis en avant, de par une double réflexion sur les aspects théoriques de ce rôle et sur la situation des RH à Nexter. Quels sont la place et le rôle de la DRH au Comité de Direction ? Un accompagnement de la stratégie de l'entreprise est-il mis en place sur le terrain par les acteurs RH ? Autant de questions qui trouvent une partie de leur réponse dans les différents entretiens menés. La question de la gestion des ressources sera également traitée afin de mieux appréhender les enjeux de gestion et de co-construction qui se cachent derrière le concept de *business partner*. Le terrain de l'entreprise servira là encore de terrain d'étude : il sera tout aussi intéressant de se pencher sur les décisions stratégiques de l'entreprise passées que sur les enjeux qui sont actuellement au cœur des problématiques RH.

Cette réflexion sera bien évidemment guidée par la définition des rôles du RH en tant que *business partner*, tels que définis par Dave Ulrich et vus plus haut : agent stratégique, moteur du changement, expert des procédures RH et manager des employés. C'est en effet vers ces rôles que doit tendre la fonction RH de Nexter, par sa connaissance du terrain, la plus-value qu'elle apporte auprès de ses

¹⁶ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015.

collaborateurs et les projets qu'elle mène pour répondre aux besoins de recrutement. Cette hypothèse se construit sur des lectures théoriques de différents ouvrages mais également sur des entretiens menés auprès de la direction des ressources humaines et de la cellule recrutement, ainsi que sur de la documentation interne. Cette méthode de recherche a pour but de fonder cette hypothèse à la fois sur des apports théoriques mais aussi sur la richesse apportée par le terrain et les données récoltées grâce aux entretiens.

La notion de business partner appliquée aux RH

Depuis sa conceptualisation, la compréhension de la notion de business partner a connu différentes évolutions dans le monde des entreprises. Cependant, elle ne semble s'appliquer qu'aux ressources humaines, qui en ont fait leur ADN. On peut même observer que dans un certains nombres d'organisations, les postes RH sont intitulés « HR Business Partner ». Cette notion est passée dans le vocabulaire courant en entreprise, mais donne pourtant toujours lieu à diverses interprétations. La définition appliquée pour ce mémoire est la suivante : parler de business partner, c'est évoquer la connaissance des enjeux business et stratégiques que la fonction des ressources humaines doit maîtriser, afin de gérer les ressources en adéquation avec les enjeux économiques vécus par l'entreprise. Cécile Dejoux et Maurice Thévenet viennent compléter cette définition : « Le domaine des ressources humaines devenait un domaine de gestion à part entière où l'on pouvait analyser des situations, prendre des décisions, évaluer la performance des actions entreprises. »¹⁷. On passe donc d'une fonction administrative à une fonction support et décisionnelle, qui participe à la bonne santé économique et stratégique de l'entreprise.

Cette vision des Ressources Humaines a pour principal avantage de redonner toute sa légitimité à une fonction écartée des instances décisionnelles. Elle permet également au métier de porter un autre regard sur lui-même. Hisser les RH au Comité de Direction, c'est donner une responsabilité de production de valeur aux gestionnaires des ressources humaines d'une entreprise. Cette responsabilisation a permis à la fonction de se renouveler et d'adapter tout son fonctionnement pour des

¹⁷ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015, p.36.

résultats importants en terme de conduite de changement, fusion, recrutements, plans sociaux... Les ressources humaines transcendent ainsi la vie de l'entreprise dont elles sont les garantes, au moins au niveau social. Mais cette notion de *business partner* connaît aussi des exigences particulières voire des limites, auxquels doivent faire face les RH. En effet, être un organe décisionnel d'une entreprise implique d'être solide, tant dans ses politiques théoriques que dans les outils mis en place pour servir ces politiques. Cependant, trop de process tuent l'efficacité et la performance. Les professionnels des RH doivent donc être vigilants quant à la performance des outils de gestion choisis, tout en gardant à l'esprit la finalité qui reste le social. Les exigences de résultat impliquées par le rôle de *business partner* ne doivent pas prendre le pas sur la gestion sociale dont les ressources humaines sont les garants. C'est une problématique qui est évoquée par Cécile Dejoux et Maurice Thévenet : « Etre un business partner, c'est souvent épouser une temporalité qui n'est pas celle des personnes et des organisations mais celle du business. »¹⁸. La tension qui existe entre ces deux exigences de la fonction est une réalité à laquelle peut être encore confrontée la fonction des ressources humaines dans certaines entreprises.

Cependant, cette tension est dépassée par une des évolutions de la compréhension du concept de *business partner* et qui consiste à donner une plus grande importance au *partner* qu'au *business*...

Les RH, partenaires de stratégie

L'aspect humain prend une place plus importante que l'aspect business, dans ce rôle stratégique de *business partner* des ressources humaines. On peut parler de *human partner* pour conceptualiser le fait que la fonction RH ne peut être stratégiquement efficace que si elle met au cœur de son activité et de son support stratégique le côté social et humain : « Dans la notion de *business partner*, le mot important est celui de *partner*. [...] La difficulté des situations évoquées (crise, fusion, restructuration) n'exige pas un « support » mais une co-construction des processus de changement en intégrant très tôt les aspects humains. »¹⁹. Le rôle décisionnel de la fonction se joue donc à toutes les strates de l'entreprise, que ce

¹⁸ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.39.

¹⁹ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.41.

soit au plus niveau de la Direction, jusqu'au plus concret du terrain. C'est en mettant sur scène, dès les premières instances de réflexion ou de prise de décision, les richesses humaines que la fonction peut véritablement devenir une co-constructrice de la stratégie d'entreprise. C'est d'ailleurs aussi pour cette raison, que le terme de *business* peut être dépassé par celui de stratégie, qui regroupe de manière plus générale tous les enjeux, contextes, et décisions vécus par les entreprises. On passe donc d'une approche très *business* de la fonction à une vision plus humaine et stratégique des ressources humaines. Concrètement, c'est par sa participation avec la mise en place d'une gestion des compétences et des ressources efficace et clairvoyante que la RH appréhende le mieux ce rôle de *business partner*. Prendre part à la stratégie de l'entreprise devient donc pour la fonction un des ses principal enjeu : construire cette ligne directrice commune à tous les corps sociaux et métiers ne peut se faire sans la vision gestionnaire du pôle RH. C'est notamment l'exercice de la GPEC qui donne une plus-value à ce rôle stratégique. Être en capacité de coupler objectifs business, contexte entreprise et enjeu de performance avec la gestion des richesses humaines nécessaires pour y parvenir, est une exclusivité RH qui vient affirmer sa participation dans la construction de la stratégie. Le RH, partenaire de stratégie, met l'humain au service du *business*.

Le contexte Nexter permet d'observer l'évolution du rôle des Ressources Humaines au sein de l'entreprise. Et il est d'autant plus intéressant de noter que cette évolution s'est faite conjointement au développement de l'entreprise, et sous l'influence d'éléments de contexte notables. Dans les années 90, alors que Nexter n'était encore que Giat Industries, il était plus question de mise en place de plans sociaux que de recrutement, ce qui cantonnait la fonction RH à un rôle assez spécifique et très peu stratégique. Ce rôle peut être défini comme un rôle administratif, comme le souligne la responsable du recrutement et des relations écoles groupe du site de Satory : « Au niveau de Nexter, j'ai connu 3-4 plans sociaux... [...] Il y a quand-même une évolution : la fonction RH au départ était très administrative. Depuis 5-10 ans, on parle beaucoup plus de développement des collaborateurs alors qu'auparavant on parlait plus de gestion du personnel et c'était très administratif. »²⁰. Une des explications à cet aspect administratif est que les

²⁰ Voir annexe 2, entretien DRH.

ressources humaines dépendaient hiérarchiquement de la Direction Financière de l'entreprise, ce qui revenait à considérer « les ressources humaines comme un coût, comme une charge financière »²¹. Ces deux éléments de contexte expliquent pourquoi la fonction a tardé à effectuer une évolution notable en terme de gestion des compétences et des ressources. Le dernier plan social ayant eu lieu en 2006, ce n'est qu'à partir de ce moment là que la fonction a pu se tourner vers d'autres horizons, et notamment vers celui de la stratégie entreprise et de son accompagnement. Ce n'est donc que progressivement que la fonction RH est sortie de cette optique, jusqu'à devenir aujourd'hui un des acteurs de la stratégie de l'entreprise. Elle a toute sa place en Comité de Direction où elle garde son volet support tout en évoluant vers un rôle plus complexe et bien plus intéressant. C'est ce que souligne le DRH actuel du groupe lorsqu'il dit : « Je tiens souvent un rôle de médiateur pour aider les membres du CoDir à prendre une décision. Je ne suis pas attaché aux intérêts d'une fonction particulière, ce qui me permet de reformuler et de faire la synthèse d'une problématique tout en soulignant ses aspects humains »²². Cette prise de hauteur et ce point de vue d'arbitre, de « médiateur », permet à la fois de participer aux discussions, de conseiller dans les décisions mais aussi de le faire en mettant en avant les aspects humains, dont la fonction RH garde la connaissance et la maîtrise. La spécificité de la gestion des ressources reste donc la force principale et devient même la justification de sa plus-value et de sa présence au sein de la direction. Sur chacun des trois axes stratégiques définis par le groupe : devenir le leader européen de la défense terrestre, conforter la position de fournisseur stratégique des forces françaises et renforcer la société par un volume d'activité accru à l'international²³, la montée en puissance des effectifs du groupe et l'accompagnement des compétences restent primordiales. Les Ressources Humaines sont le ciment de ces axes stratégiques et plus largement, de la vision long terme de l'entreprise.

Ce rôle stratégique, s'il est effectif et reconnu, doit se traduire par un accompagnement concret sur le terrain. En toute logique, et comme vu plus haut, si

²¹ Ibid.

²² BÉAL, Eric, GUINOCHET Fanice. DRH, une nouvelle génération aux manettes. In : *wk-rh* [en ligne] [consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.wk-rh.fr/actualites/actualites_imprimer.php?action=imprimer&actualite_id=4825

²³ Voir annexe 3, brochure institutionnelle p.04 & 22.

la RH est au cœur des décisions directoires, elle est aussi au cœur des actions pour mettre en œuvre cette stratégie. D'autant plus que, concrètement à certaines autres directions, sa gestion a un effet direct sur les ressources de l'entreprise, c'est à dire sur tous ses collaborateurs présents ou futurs. À la question des missions principales des RH, la responsable du recrutement et des relations écoles donnent plusieurs éléments de réponse, qui peuvent se résumer ainsi : « Le rôle du RH est donc de proposer des scénarios possible aux opérationnels, managers et directeurs. Et tout ça c'est comment monter en compétence par rapport à la stratégie entreprise et maintenir aussi un climat social qui soit favorable à la valorisation de la performance.»²⁴. On retrouve l'idée d'arbitre ou de médiateur, évoquée plus haut par le DRH du groupe.

En fonction des éléments de performance en jeu pour atteindre tels objectifs ou tels axes stratégiques, le rôle des RH de Nexter semble donc être un rôle d'écoute, d'arbitrage, et donc aussi de chef d'orchestre, image qui veut traduire l'harmonisation à laquelle doit aspirer la fonction des Ressources Humaines en jonglant habilement entre rendement, performance et richesse humaine. Si c'est le cas au niveau de la direction et des réunions du CoDir, cela ne semble pas être le même ressenti que ce soit pour les acteurs RH chargés de recrutement ou pour les collaborateurs. En effet, en analysant l'accompagnement de la DRH vis à vis des missions menées par les chargés de recrutement, on peut se rendre compte que cet accompagnement stratégique souffre d'un manque de communication au sein même de la fonction RH. Lors de notre deuxième entretien avec une chargée de recrutement, ce fait ressort de manière assez claire : « En ce qui concerne les autres acteurs comme la responsable développement RH et la DRH, ils redescendent les informations, même si on est moins en contact avec eux mais on sait que c'est un sujet qu'ils étudient aussi de leur côté. »²⁵. Quant au premier entretien, la chargée de recrutement interrogée est un peu plus catégorique sur le sujet : « Ils nous accompagnent pas vraiment...ils nous donnent un budget sur l'année et puis derrière c'est « débrouillez-vous avec ce que vous avez », même si nous sommes forces de proposition sur des outils, sur des choses qui pourraient nous aider,

²⁴ Voir annexe 2, entretien DRH

²⁵ Voir annexe 4, entretien Cellule Recrutement 2

etc. »²⁶. On peut donc nettement remarquer qu'il existe un décalage entre le positionnement voulu, et même reconnu, en tout cas à l'échelle de la Direction, d'accompagnement stratégique des RH avec la réalité de ce même accompagnement, tel que vécu par la Cellule Recrutement du site de Satory. Plus qu'un simple ressenti vis à vis d'une DRH qui serait un peu distante, on peut aller jusqu'à dire que cela révèle un premier manquement dans les responsabilités d'accompagnement stratégique des Ressources Humaines. Un manquement d'autant plus notable qu'il concerne la fonction en elle-même.

L'accompagnement sur le terrain des autres acteurs de l'entreprise, et notamment des collaborateurs qui la composent, est-il plus présent ? Etant donné que, comme souligné depuis le début de ce mémoire, ces collaborateurs forment les ressources humaines et donc un des éléments le plus important dans le contexte actuel et dans le développement économique de l'entreprise, on pourrait supposer que oui. Ce n'est pas cependant ce qui est ressorti de nos entretiens, ou de l'observation des pratiques de l'entreprise. En effet, deux questions intéressantes posées lors de nos entretiens permettent de faire ressortir des éléments intéressants. La première concerne la fréquence des contacts des collaborateurs interrogés avec les Ressources Humaines, tandis que la deuxième porte sur le rôle principal et les missions des RH dans le contexte économique positif actuel. Les collaborateurs étant des jeunes diplômés recrutés il y a moins de 5 ans, les informations délivrées témoignent de la situation actuelle. À la première question donc, un des collaborateurs, anciennement apprenti, indique n'avoir eu qu'un seul entretien depuis sa prise de poste, afin de marquer la fin de la période d'apprentissage et de début du nouveau contrat. Sinon, « les contacts que j'ai vont plus concerner tout ce qui va être remboursement de pass navigo ou ce genre de choses, donc ce n'est pas très intéressant. Et je n'ai pas plus de contact avec le service que ça. »²⁷. A la deuxième question, sa réponse démontre bien qu'il n'a pas une idée précise ni du rôle ni des missions des Ressources Humaines : « Très bonne question ! Je ne saurais pas vous répondre sur le rôle précis qu'elles ont actuellement. Je sais qu'elles sont un maillon nécessaire et essentiel pour la vie en entreprise, et elle sont le lien entre entreprise et salarié. »²⁸. Le deuxième

²⁶ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

²⁷ Voir annexe 6, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 1.

²⁸ Ibid.

collaborateur interrogé vient confirmer cette absence de contact avec les RH ainsi que cette méconnaissance de sa fonction : « Et depuis mon recrutement, à part les premiers jours, je n'ai pas eu de contacts avec les Ressources Humaines. » et « Pour moi le rôle des RH va être d'assurer toutes les questions de fonctionnement. [...] Le service RH doit s'occuper également de tout ce qui va concerner les formations. Après, comme je n'ai pas de contacts et que je n'ai pas de besoins particuliers, je ne sais pas trop ce qu'il pourrait y avoir d'autre. »²⁹. Le troisième collaborateur interrogé a, quant à lui, une vision un peu plus recrutement des RH : « Je dirais surtout la diffusion des offres, et tout ce qui va concerner la présence sur les salons. »³⁰. Même s'ils ne sont pas représentatif de l'ensemble de l'entreprise, ces entretiens mettent donc en lumière une relative absence d'un accompagnement RH sur le terrain. C'est un phénomène qui peut être expliqué par différents facteurs, mais qui vient certainement fragiliser la définition de la RH de Nexter en tant que human partner. En effet, si l'accompagnement stratégique ne se fait qu'aux premiers stades de la Direction, sans s'étendre à la fonction en elle-même ou à ses collaborateurs, il en est fortement fragilisé.

La perception du rôle de la fonction RH semble donc avoir plusieurs interprétations au sein de l'entreprise. À l'échelle de la Direction, les Ressources Humaines sont présentes dans les Comités et participent aux décisions stratégiques qui concernent l'ensemble des collaborateurs voire même le futur de l'entreprise. C'est à cette même échelle que les RH se voient occuper un rôle d'arbitrage vis à vis des autres directions, arbitrage dont le but principal est de toujours mettre en avant la richesse humaine, c'est à dire les enjeux humains. Mais il est aussi question d'accompagnement sur le terrain de la mise en place des décisions prises, ce qui en fait un accompagnateur stratégique, dont la mission est d'être au plus proche de ces collaborateurs. Les premiers collaborateurs concernés sont les équipes RH qui oeuvrent sur le terrain pour gérer, recruter, attirer, servir les enjeux stratégiques de l'entreprise. Or, nous avons pu remarquer que ces collaborateurs RH, en tout cas sur le site de Satory, ne bénéficient pas d'un accompagnement très présent de la DRH. Et c'est encore moins le cas pour les collaborateurs au niveau de l'entreprise, qui n'ont que très peu de contact avec les RH au cours de leur début de carrière.

²⁹ Voir annexe 7, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 2.

³⁰ Voir annexe 8, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 3.

Leur manque de connaissance sur les missions menées par les Ressources Humaines au sein de l'entreprise alerte sur le manque de lien, le manque de communication et donc le manque d'accompagnement de la part des RH auprès de ses ressources. La notion de *business partner* peut donc être appliquée aux RH de Nexter, mais celle de *human partner* ne semble pas correspondre à la réalité vécue par les collaborateurs sur le terrain de l'entreprise.

Stratégie et gestion des ressources

L'application première de la stratégie est une bonne gestion des effectifs et une anticipation des recrutements. La gestion du mouvements des effectifs et des personnes au sein de l'entreprise participe grandement à confirmer la position des Ressources Humaines comme accompagnateur de la stratégie. En effet, les grands axes stratégiques et autres objectifs économiques ou techniques visés par l'entreprise ne peuvent s'atteindre sans une bonne gestion de la ressource première : la ressources humaine. Cette plus-value des RH doit donc être efficace et judicieusement outillée. Si l'on base la gestion sur des process rodés et des outils, elle en sera peut-être plus efficace, mais seulement sur le papier, car l'aspect humain sera perdu. Car la gestion des effectifs c'est avant tout la gestion des personnes, de leurs parcours au sein de l'entreprise et de leurs compétences. Autant d'éléments qui ne peuvent être évalué par un process automatisé. L'aspect humain reste le plus important, surtout quand il s'agit d'assurer la performance de l'entreprise. Cette même performance étant elle aussi un sujet profondement humain : « Quand Linda Gratton décrit des lieux de performance, elle ne le fait plus en décrivant des structures, des styles ou des modalités de fonctionnement mais en termes d'énergie, d'étincelle et de passion, autant de caractéristiques humaines. »³¹. La gestion des effectifs exige donc l'utilisation de certaines qualités dans son fonctionnement. L'une d'entre elle est l'adaptabilité et l'anticipation des mouvements d'entrée et de sortie au sein de l'entreprise. Cette anticipation ne peut se faire sans connaissance du terrain et sans une observation fine des cadres de travail de certaines équipes et environnements. Le contact avec le terrain prend donc là encore une importance capitale car il est source de clés de compréhension

³¹ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015, p.39.

essentielles dans l'exercice de la gestion des effectifs. Une fonction qui fait tout en étant cloisonnée et tournée vers elle-même ne peut en effet pas être consciente des réalités humaines qui se jouent sur le vaste terrain de l'entreprise. Si le contact est partiel, la connaissance l'est forcément aussi et ne peut donc pas être la base d'une réflexion sur une quelconque gestion ou anticipation des mouvements. C'est pourquoi, comme nous avons déjà pu le dire plus haut, l'accompagnement de la stratégie doit impérativement se faire avec et par le terrain.

Les Ressources Humaines ont donc la gestion des ressources comme plus-value dans leur accompagnement de la stratégie d'entreprise. Mais cette plus-value se fonde aussi sur d'autres acteurs : elle se co-construit. Et ces acteurs sont souvent les opérationnels ou les collaborateurs qui apportent leurs connaissances pratiques et techniques sur leurs métiers aux professionnels de la RH qui n'ont pas forcément en main les réalités concrètes des missions effectuées au quotidien par ces collaborateurs. Sur ce sujet, il est intéressant de s'appuyer sur la méthode « prospective des métiers » de L. Boyer et A. Scouarnec³², qui mettent en avant la participation d'« acteurs-experts » à la gestion des effectifs. Leurs apports techniques et leurs avis d'expert permettent d'appréhender et d'anticiper les évolutions de certains métiers, rendant la cartographie des métiers plus pertinente et plus aisée à mettre en place. Cette contribution permet aussi, et notamment, d'identifier les possibles impacts positifs ou négatifs du contexte extérieur à l'entreprise sur le métier, et de nommer les talents de demain. La gestion des effectifs se fait donc conjointement avec l'effectif lui-même, ou plutôt avec ses experts. Sa bonne mise en place influence le reste de la performance de l'entreprise, car toucher aux ressources, c'est toucher au bon fonctionnement de l'entreprise. L'énergie, l'étincelle et la passion dont parle Linda Gratton sont des ingrédients qui ne peuvent bien se mélanger que s'ils sont dans un contexte favorable à leur mélange. Il serait en effet mal avisé de diviser une équipe qui fonctionne bien ensemble lors d'une gestion des effectifs trop éloignée du terrain. En parallèle de cette co-construction avec le terrain existe aussi le travail que les RH mènent conjointement avec un autre « acteur-expert » : le manager. Ancré dans cette réalité du métier que nous évoquions tout à l'heure, le manager est en effet l'interlocuteur

³² Luc Boyer, Aline Scouarnec. L'observatoire des métiers, concepts et pratiques. Editions EMS , 2005.

privilegié des RH en matière de connaissance terrain et technique. Cette sorte de dépendance qui peut naître entre RH et managers, du fait qu'ils soient en capacité de délivrer des informations précieuses sur le terrain et sur les équipes, et qu'ils sont plus facile à atteindre que certains collaborateurs dans ces équipes, notamment au niveau de la production par exemple, peut être efficace si, et seulement si, elle repose sur de bons managers. C'est à dire de véritables « acteurs-experts » qui sont au cœur des problématiques terrains rencontrées par les équipes. Tout comme il faut, dans ce dialogue, une bonne posture RH, qui soit force de proposition à la fois sur l'aspect fonctionnel, donc en capacité d'indiquer les meilleurs outils de gestion en fonction d'une situation, mais aussi sur l'aspect humain, en éclairant l'échange de sa compréhension des facteurs humains qui y sont en jeu.

L'anticipation des recrutements repose sur le même principe de co-construction et d'échange. Elle est même l'application la plus concrète d'une gestion des effectifs efficace et pertinente vis-à-vis du terrain. D'autant plus que cet exercice d'anticipation déclenche un travail d'autoréflexion : « Anticiper les métiers, adopter une posture prospective en GRH nécessite une réflexion sur soi et sur les talents de demain. La prospective des talents n'est que le prolongement opérationnel de la prospective des métiers...dans le contexte actuel, la valorisation de soi, de son talent, devient un véritable portefeuille de survie et un garant pour une employabilité choisie. »³³. L'anticipation des recrutements va donc au-delà de la simple prévoyance et exige une réflexion sur le futur de l'évolution du métier, et de son employabilité. Il y a déjà dans ce travail la notion de « talent », qui sera définie plus tard dans notre mémoire. Comme quoi, tout est lié et la gestion ne peut se cantonner à un simple état des lieux de la situation d'un métier à un instant donné dans l'entreprise. Apparaît dès lors un autre « acteur-expert » dans cette réflexion : les ressources non plus internes mais externes, à savoir donc les candidats. Même si la rencontre apparaît lors du recrutement, on peut parler de co-construction. En effet, c'est grâce à l'observation des évolutions des comportements des candidats, fortement lié au contexte sociétal que se construit cette réflexion sur le futur d'un métier. C'est notamment le cas pour les métiers de l'ingénierie, qui ont connus un tournant dans les années 50, après la Seconde Guerre Mondiale. Le contexte de

³³ Luc Boyer, Aline Scouarnec, *ibid.*, p.325.

forte industrialisation en temps de guerre puis de course à l'espace pendant la Guerre Froide, a marqué un tournant dans le domaine de l'ingénierie. C'est à ce moment, que la frontière entre le monde ingénieur et scientifique s'est considérablement brouillée, selon A. Dias de Figueiredo³⁴. Ce qui a entraîné une multiplication des sciences de l'ingénieur, que ce soit au niveau des formations dispensées que logiquement au niveau du marché de l'emploi. Selon l'auteur, qui s'appuie sur l'ouvrage de R. Williams, *Retooling: A Historian Confronts Technological Change*, le métier de l'ingénierie connaît une crise identitaire : « qui révèle que les ingénieurs contemporains suivent le flux de l'innovation d'avantage qu'ils ne sont fidèles à une organisation »³⁵. Cette réflexion est d'autant plus actuelle que l'on peut observer une multiplication de formation sur l'Intelligence Artificielle ou la Cyber Sécurité depuis l'émergence de ces nouvelles innovations et de leurs appropriations par les entreprises. L'un des effets les plus remarquables de cette évolution des métiers de l'ingénierie est certainement la tension du marché du travail pour ces métiers. Dans le cadre de cet exemple, une bonne gestion des effectifs se déclinerait donc par l'identification d'une émergence de formations en Cyber Sécurité dans un contexte extérieur à l'entreprise ; l'anticipation, via la cartographie des métiers, d'un changement d'un métier dans le contexte interne entreprise, et donc de l'émergence de nouveaux besoins ; et enfin d'une attraction progressive des talents concernés.

L'anticipation des recrutements va donc intimement de pair avec la gestion des effectifs, et en est même une des principales applications. Elle exige une réflexion sur les métiers, basée sur une connaissance de terrain et sur une observation fine des évolutions des métiers.

La gestion des effectifs au sein de Nexter a elle aussi connaît des évolutions liées au contexte. En effet, le contexte économique positif actuel, qui génère des besoins et donc des recrutements en nombre, n'a pas toujours été d'actualité. Dans l'histoire des Ressources Humaines de Nexter, il y a eu un avant et un après 2006. Lorsque l'entreprise était encore Giat Industries, la politique des Ressources

³⁴ Antonio Dias de Figueiredo. « De la nature historique des pratiques d'ingénierie ». Revue d'anthropologie des connaissances, 245-278, 2014.

³⁵ Rosalind Williams. *Retooling: A Historian Confronts Technological Change*. MIT Press, 2003, p.63.

Humaines n'était pas du tout au recrutement en masse. Nous avons déjà pu voir plus haut que la fonction RH était très administrative et que les acteurs RH n'occupaient pas une position stratégique dans l'entreprise. Une des principales explications à ce positionnement RH s'explique par le fait qu'il n'y avait quasiment pas de recrutement pendant une longue période. Avant cette date charnière pour l'entreprise en 2006, le contexte économique n'était pas aussi positif et le PDG dirigeant GIAT Industries ne menait pas une politique de recrutement, voir même de visibilité sur le marché du travail tout court. Cet état d'esprit tient du fait que le secteur de la Défense a toujours été timide quant au partage de ses activités, notamment à cause de la sensibilité de ses produits et de ses recherches au niveau de l'armement. C'est même bien après 2006 que les choses ont pu changer, notamment lors des attentats du 13 novembre 2015 qui a changé le vent de la communication des forces armées, qui ont fait face, et font toujours face, à de forts impératifs de recrutement. C'est ce que nous avons déjà eu l'occasion d'étudier au cours d'un travail de recherche dans le cadre de l'écriture d'un article pour le blog RH du CELSA³⁶. Nexter a participé à ce nouveau mouvement de communication des choses de la Défense, mais il a fallu attendre 2006 avant de voir émerger dans l'entreprise un réel besoin de gestion des effectifs. Ces raisons créent une sorte de décalage dans la mise en place des process RH, car ils ont du s'adapter rapidement et faire face à une montée exponentielle de l'effectif de l'entreprise en quelques années. En effet, en seulement 2 ans, de 2018 à 2020, l'entreprise est passée de 2 800 salariés à 3 700 aujourd'hui. Entre 2006 et 2018, il a fallu « réapprendre » à recruter, à attirer et à gérer les ressources en interne en fonction du contexte économique. Ce n'est donc que maintenant que se déroule de manière efficace des exercices RH performants de gestion des effectifs. Par exemple, « En ce moment, on met en place des réunions *People Review* qui mettent en avant, auprès des différents directeurs, le potentiel humain haut niveau, pour accompagner l'entreprise dans sa stratégie », comme a pu nous le dire la Responsable de la Cellule Recrutement, Chargée de Recrutement et de Relations Ecoles³⁷. Le développement des collaborateurs est aujourd'hui, au sein de Nexter, une action d'accompagnement stratégique. La gestion des effectifs est donc bien au service de la stratégie, et

³⁶ Voir annexe 9, « La Grande Mulette deviendrait-elle bavarde ? ».

³⁷ Voir annexe 2, entretien DRH.

s'efforce de mettre en avant la bonne gestion des ressources humaines internes pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise.

La gestion des recrutements est également une problématique actuellement rencontrée par l'entreprise. Passé 2006, et le renouvellement de l'identité du groupe, le programme Scorpion a lancé une forte dynamique de recrutement pour Nexter, et pour plusieurs années. En effet, cette grande mission de remise en conditions des matériels et véhicules des armées est d'un grand bénéfice pour les métiers de Nexter. Selon les mots de Stéphane Mayer, Président Directeur Général de Nexter : « Aujourd'hui, Nexter est pleinement mobilisé pour répondre aux enjeux du programme Scorpion, structurant pour l'armée de Terre mais aussi pour le groupe, à travers le développement des nouveaux engins blindés GRIFFON, JAGUAR et SERVAL, la rénovation des chars LECLERC et la maturation des technologies d'avenir. »³⁸. Le développement de ces nouveaux engins blindés, la rénovation des anciens chars LECLERC et le travail sur des outils technologiques, sont autant d'éléments qui expliquent que le carnet de commande de l'entreprise est plein sur 10 ans. Le client principal étant, sur ce programme, l'armée de Terre, c'est un carnet de commande qui est stable et peu sensible aux aléas du contexte sociétal. A cette dynamique économique et commerciale est intrinsèquement liée la dynamique de recrutement. En effet, le programme Scorpion génère énormément d'emplois : « Dans son ensemble, le programme Scorpion représente pour toutes les entreprises la création d'un milliers d'emplois sur le territoire national dans sa phase de développement et de 1 700 emplois dans sa phase de production. »³⁹. Ainsi, on est loin de la politique de recrutement très timide *ante* 2006...

Cette dynamique de recrutement est en pleine expansion, et les besoins de recrutement sont omniprésents. Face à ce mouvement positif s'est tout d'abord posé la question d'un service dédié au recrutement. Sur le site de Satory, la Cellule Recrutement n'est fonctionnelle que depuis moins de 5 ans, et s'est construite en fonction de la montée en puissance de la charge. Aujourd'hui, l'équipe est constituée de cinq chargés de recrutement qui ont pour missions de recruter sur environ 300 postes chaque année. La première adaptation du groupe face à ce besoin de recrutement a été la création de cette équipe. Mais cela ne se finit pas là, car la

³⁸ Voir annexe 10, brochure Institutionnelle 2018 p.3.

³⁹ Voir annexe 11, brochure Institutionnelle 2018 p.15.

charge est encore lourde et les adaptations ne sont peut-être pas encore très efficaces. Nous avons pu interroger deux chargées de recrutement de cette équipe sur les moyens d'adaptation de la Cellule : « Les recruteurs s'adaptent très facilement avec les moyens qu'ils ont, mais ce n'est pas le cas de la cellule, qui ne s'adapte pas assez. Par rapport aux changements qui sont constants, on a pas les moyens de s'adapter. »⁴⁰, nous confie l'une d'entre elles. Pour la seconde : « Au niveau de la cellule, l'adaptation va se faire par le recours à des CDD devant la charge de travail. On essaye de faire passer des messages auprès des managers et des gestionnaires RH sur le fait d'anticiper les recrutements. »⁴¹. L'adaptation au niveau de la Cellule ne semble donc pas être optimale, même si les acteurs RH qui la composent font au mieux pour anticiper les recrutements et la charge. Cette dernière modifie pourtant considérablement leurs manières de travailler et de recruter. Ces conséquences permettent de revoir des méthodes de travail mais peuvent avoir aussi des aspects plus négatifs sur la qualité du recrutement. La seconde chargée de recrutement interrogée indique : « J'ai pu monter jusqu'à 40 postes à recruter au même moment avec des candidatures à traiter et des managers à accompagner sur chacun de ces postes. [...] Le risque là-dedans va être de délaisser des postes en tension, puisque moins dynamiques. »⁴². L'impact de la charge sur la qualité des recrutements effectués est tout autant souligné par la première personne interrogée : « Cela a eu un impact sur la qualité et la traçabilité du processus. [...] On a pas le temps de faire tout cela et on a trop de blocage au sein de la société sur notre fonctionnement de communication. Nexter n'a pas encore compris que la communication RH est aujourd'hui primordiale pour pouvoir suivre et espérer atteindre nos objectifs de recrutement. »⁴³. Les modes d'adaptation face à la montée en charge constante des besoins de recrutement ne semblent donc pas être suffisant pour assurer un fonctionnement RH de gestion des recrutements efficace. On pourrait même aller jusqu'à dire tout simplement professionnel : le fait que les chargés de recrutements négligent, contre leur gré et du a la charge, la relation avec les candidats a des impacts importants qui vont au-delà du recrutement.

⁴⁰ Voir annexe 5, entretien CR 1.

⁴¹ Voir annexe 4, entretien CR 2.

⁴² *Ibid.*

⁴³ Voir annexe 5, entretien CR1.

Se poser la question de l'anticipation des recrutements, c'est se poser la question de l'accompagnement de la DRH des équipes RH, sensé aller de pair avec son accompagnement stratégique, dans cette montée en puissance des besoins de recrutement. Et se poser cette question, c'est étudier à la fois la vision de cet accompagnement tel que projeté par la DRH, et la réalité du terrain telle que perçue par les équipes RH en place. Si dans la politique institutionnelle du groupe, la DRH est l'acteur privilégié de cet accompagnement, le discours de la Responsable de Recrutement et Relations Ecoles que nous avons interrogée ne s'attarde pas sur ces actions. Elle nous a surtout parlé des nouvelles mesures de gestion des effectifs mises en place, comme l'exercice de People Review que nous avons déjà évoqué, ou sur les outils de recrutement mis en œuvre pour accompagner l'activité. En invoquant les indicateurs et autres outils de mesure des activités de recrutement, c'est un tableau très technique du recrutement qui s'est dressé. D'autant plus que l'aspect humain d'accompagnement et de leadership des équipes n'est pas abordé. La mise en place d'une salle *Obeya*⁴⁴ début septembre 2019 semble être la seule action d'accompagnement efficace mis en place pour aider la Cellule Recrutement à faire face aux problématiques de recrutement. Cette pratique Lean se construit sur un principe de management visuel, fonctionnant grâce à des supports visuels affichés dans une salle dédiée et autour desquels des réunions se font de manière régulée et interactive. L'*Obeya* a des objectifs évidents d'optimisation du fonctionnement d'un projet ou d'une équipe : « L'*Obeya* est un formidable outil pour responsabiliser et rendre autonomes des collaborateurs. Ceux ci définissent eux-mêmes leurs engagements, au regard des objectifs et des contraintes. [...] Le manager passe alors d'une posture de celui qui sait, celui qui décide et qui arbitre, à une posture où il doit challenger son équipe [...] »⁴⁵. La mise en place de cette salle et de cet outil de management doit pouvoir permettre à la Responsable de la Cellule Recrutement de mettre au cœur de ces préoccupations les problématiques de son équipe. Même si à l'origine, cet outil est essentiellement utilisé pour de la gestion de projet ou pour du management d'équipe avec une fibre technique métier, il paraît

⁴⁴ *Obeya* veut dire « grande salle » en japonais.

⁴⁵ Christophe Coupé. « L'*Obeya*, une pratique Lean pour dynamiser votre management ». In : *L'Usine Nouvelle* [en ligne] [consulté le 09 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892>

s'adapter assez bien à la fonction RH. C'est le cas pour l'Obeya de la Cellule Recrutement de Nexter, qui est équipée d'un espace « Marque Employeur », « Planning de l'équipe » et d'une grande partie consacrée au suivi des recrutements. Même si la décision des thématiques traitées a été prise en commun par toute l'équipe, et que l'espace « Parking List » permet d'évoquer des enjeux vécus par l'équipe, cet outil ne semble pas être exploité de manière efficace. En tout cas, son objectif premier de responsabilisation et de communication autour des problématiques terrain ne semble pas encore atteint. En effet, tel qu'il est exploité actuellement, l'Obeya est devenu un énième outil de suivi et de mesure des recrutements. L'espace « Recrutement »⁴⁶ est en effet constitué de graphiques de suivi des contrats par rapport aux besoins et aux dates effectives d'arrivée. C'est d'ailleurs à la question sur les moyens de recrutement et outils de suivi, que la Responsable de la Cellule Recrutement nous a fait part de l'utilisation d'une Obeya. Il apparaît donc clairement que cet outil de management n'est qu'un autre outil de gestion, tout du moins pour la partie recrutement, et qu'il peut assurer un suivi mesuré des recrutements mais en aucun cas en assurer une anticipation. L'accompagnement n'est pas non plus en œuvre dans l'utilisation de cet outil, car les problématiques remontées par l'équipe sont peu discutées et donc peu résolues. Dans l'état actuel des choses, Nexter semble donc plus être dans une gestion très outillée du recrutement que dans une anticipation des besoins. La charge est donc subie par les chargés de recrutement, faute d'anticipation. Nous avons déjà pu le voir plus haut, l'accompagnement, tel qu'il est perçu par les deux chargées de recrutement interrogées, n'est pas présent. L'explication ne semble pas se trouver dans le fait que les process RH ne sont pas bons, mais plutôt que les acteurs stratégiques ne sont pas de bons managers : « C'est propre aux responsables directs, qui sont des managers très distants donc on a très peur de retour à l'échelle de la Cellule Recrutement. »⁴⁷. Si de bonnes pratiques ne sont pas au cœur des relations entre DRH et Cellule Recrutement, l'accompagnement stratégique face à la montée en puissance des besoins de recrutement s'avère difficile.

Conclusion de la première hypothèse

⁴⁶ Voir annexe 12, photos de la salle Obeya de la Cellule Recrutement.

⁴⁷ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

Dire que les Ressources Humaines de Nexter deviennent les véritables *business partner* d'une dynamique commerciale positive qui crée de nouveaux enjeux de recrutement ne correspond pas tout à fait à la réalité du terrain. L'évolution de la fonction RH s'est bien faite avec l'évolution du contexte économique et sociétal de l'entreprise, et le rôle de fonction support occupée aujourd'hui par les RH n'est plus un rôle administratif. Cependant, si la contextualisation économique est vérifiée, ses conséquences sur la nature de la fonction RH ne semblent pas pleinement en place. Les caractéristiques de *business partner*, et de partenaire de la stratégie, semble correspondre à ce vers quoi la RH de Nexter est en train de se tourner. On assiste à la montée en puissance récente d'une fonction dont la plus-value se retrouve au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise. Mais ce rôle stratégique ne semble pas être suffisamment suivi par un accompagnement terrain, ce dernier pouvant correspondre à la fonction en elle-même ou au terrain de l'entreprise et donc de ses collaborateurs. Si la notion de *business partner* peut être appliquée, il n'en est pas de même pour celle de *human partner*. Face à ce contexte économique favorable et à un carnet de commande plein, le rôle stratégique de la RH de gestion des effectifs ne semble pas être optimal. L'observation et l'analyse des moyens mis en place pour anticiper la montée en puissance des besoins de recrutement démontre que la charge est subie par des acteurs RH qui ne sont pas accompagnés, qu'on parle plus de débrouillardise que d'accompagnement stratégique et que les outils utilisés sont des outils de suivi, plus que d'anticipation.

Cette première hypothèse est donc validée tout en étant approfondie. Les RH de Nexter tendent bien vers ce rôle de *business partner* et d'accompagnement de la stratégie, notamment grâce à la conjoncture économique en place. Cependant, ce rôle n'est pas complété par un rôle de *human partner*, qui viendrait pourtant consolider cette place stratégique. L'importance des besoins de recrutement du groupe ne permet pas à la fonction de se passer de cet aspect, et doit provoquer une remise en question des Ressources Humaines sur ses modes de fonctionnement internes et sur son accompagnement stratégique terrain. D'autant plus que l'augmentation des effectifs, corrélée à l'augmentation des besoins, enclenche une réflexion groupe sur les enjeux d'attractivité des talents au sein de l'entreprise.

DEUXIÈME HYPOTHÈSE

Face aux nouveaux besoins de recrutement, les Ressources Humaines construisent une stratégie pour répondre aux enjeux d'attractivité des talents.

Le contexte économique positif engendré par le programme Scorpion lance durablement la production de Nexter et augmente donc ses besoins en recrutement, pour tous ses métiers. L'augmentation des besoins de recrutement entraîne une réflexion sur la gestion des ressources en interne mais également sur les problématiques de recrutement et donc d'attractivité auprès des ressources externes à l'entreprise. Tout l'enjeu est de se faire connaître sur le marché du travail et de multiplier les interactions avec les potentiels candidats pour recruter. Cependant, comme nous avons pu le voir à plusieurs reprises dans notre mémoire, la politique de l'entreprise au cours des années 2000 n'était pas du tout tournée vers l'externe. Ce qui implique un retard conséquent de l'entreprise dans la construction d'une attractivité employeur et dans la mise en place de bonnes pratiques et autres process de recrutement ou de visibilité. On voit bien que là encore, les Ressources Humaines tiennent un rôle important et se retrouvent au cœur de cette construction. Forte de son rôle de business partner et de l'optimisation continue de sa gestion des effectifs, la DRH doit s'emparer d'un sujet intimement lié aux recrutements : l'attractivité des talents.

C'est pourquoi, notre réflexion sur le rôle des Ressources Humaines nous invite à se poser la question de la stratégie d'attractivité des talents. Face à un contexte économique qui n'est favorable qu'en interne, alors que le marché du travail est tendu et dépendant du contexte sociétal et de ses aléas, quelle stratégie les RH de Nexter vont-elles adopter pour cibler les potentiels candidats et les recruter ?

Afin de confirmer ou d'infirmer cette deuxième hypothèse d'une construction d'une stratégie d'attractivité des talents pour répondre aux enjeux de recrutement, nous allons donc nous pencher sur ces deux notions clés de talent et d'attractivité. Les enjeux soulevés par la définition complète de ces éléments nous permettront d'éclairer la réalité du terrain de l'entreprise par des apports théoriques et l'analyse des pratiques actuelles en terme de communication. Car l'attractivité des talents est une problématique intrinsèquement liée à la communication RH.

Il s'agira donc dans un premier temps de bien identifier l'enjeu qui se profile pour Nexter dans ce contexte, entre attractivité de talents et ciblage de compétences. Ce sera également l'occasion de rappeler l'enjeu de recrutements auquel Nexter fait face, ainsi que l'objectif de rajeunissement de la pyramide des âges au sein de l'entreprise. Approfondir cette différence entre talents et compétences permettra de comprendre quels sont la cible et les rouages des campagnes stages/apprentissages sur le long terme. Cela nous permettra d'analyser ensuite la notion de visibilité et d'attractivité, et d'appréhender les théories et bonnes pratiques en cours sur ces sujets, afin de les appliquer au terrain de l'entreprise. Aborder l'enjeu de visibilité nous permettra de nous concentrer sur la stratégie d'interactions avec le marché du travail telle que menée par l'entreprise, en abordant les actions de communication liées à cette stratégie. Nous pourrons ainsi faire le lien entre activités RH et communication de recrutement, communication RH. Basé sur cette étude stratégique, l'apport de la parole des collaborateurs interrogés lors de nos entretiens sur leur perception de l'image employeur viendra compléter notre réflexion sur l'attractivité externe de l'entreprise. Sur cette partie, l'idéal aurait été de recueillir la perception des candidats eux-mêmes, via un questionnaire ou un sondage, mais cela s'est avéré plus difficile que prévu à mettre en place. Pourtant, ce travail aurait été intéressant, pour ce mémoire mais aussi pour l'entreprise car, pris comme un audit du marché du travail, il aurait pu donner des clés d'analyse et de compréhension nécessaire à l'optimisation de l'image de Nexter auprès des candidats. Afin de pallier à ce manque, il nous a paru intéressant d'interroger des collaborateurs récemment embauchés et donc récemment sur le marché du travail pour recueillir leurs impressions de candidat.

L'objectif de cette deuxième partie est donc de vérifier l'hypothèse du rôle des RH dans l'attractivité des talents au sein de Nexter. C'est aussi apporter des éléments de réponse à notre problématique, et suivre notre réflexion sur la stratégie mise en place par l'entreprise et sur la prise en main de ces problématiques par les Ressources Humaines. C'est pourquoi la méthode de recherche utilisée reste la même : l'apport théorique vient enrichir et est enrichi par l'observation fine du terrain et de ses réalités. Nous nous appuyons encore sur les entretiens menés, et sur des documents internes entreprise pour appuyer nos arguments.

Entre talent et compétence, un enjeu qui se profile.

Pour comprendre la différence entre talent et compétence et l'appliquer à la situation de Nexter, il est nécessaire de bien définir ces deux notions. Pour ce faire, nous allons nous appuyer sur l'œuvre de Cécile Dejoux et Maurice Thévenet, *La gestion des talents*.

Tout d'abord, il est important de commencer par l'émergence de la notion dans le monde du travail et des entreprises. La notion de talent, tel qu'utilisé en management et RH, est amenée par le cabinet de conseil McKinsey en 1997 et a pour but de recentrer les valeurs de performance de l'entreprise autour de l'humain. Lors de cette première utilisation, le cabinet McKinsey évoque à la fois un management des talents et une « guerre des talents ». La notion est ici appréhendée dans le cadre d'un renouvellement de la gestion des ressources au sein d'une entreprise : « Le talent management renvoie à l'idée d'une mise en adéquation entre les compétences dont elle [l'entreprise] dispose, sa stratégie d'entreprise et ses métiers. »⁴⁸. Parler de talent c'est donc immédiatement parler d'une gestion RH par une bonne connaissance de ses ressources et de ses capacités internes. La notion semble donc être une autre entité de mesure et un autre outil pour mieux gérer et donc mieux performer. Les Ressources Humaines s'approprient vite ce nouvel outil qui leur permet de tester une autre gestion de l'humain : « Le talent comme catégorie de personnes dans une organisation rejoint l'une des pratiques courantes de la fonction consistant à segmenter les populations selon des caractéristiques d'identification et dans la perspective de modalités de gestion spécifiques. »⁴⁹. Cependant, depuis cette première apparition dans le monde entrepreneuriale, la notion a connu beaucoup d'évolutions, et plus qu'une autre gestion, le talent est devenu une notion complexe qui recouvre plusieurs réalités. Si l'on peut lui donner une définition générale, la notion de talent désignerait

⁴⁸ Virginie Le Davay. Contribution à The Conversation, tirée de son mémoire de recherche. In : *The Conversation* [en ligne] [consulté le 18 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://theconversation.com/ces-incoherences-rh-qui-freinent-lidentification-des-talents-105242>

⁴⁹ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. *La gestion des talents*. Dunod, 2015, p.27.

la « combinaison rare de compétences rares »⁵⁰, ou tout du moins différenciantes. Cette définition peut s'appliquer à trois échelles de l'entreprise. On peut donc trouver le talent à l'échelle individuelle de la personne, du collaborateur. Dans cette situation, il s'agira des compétences professionnelles ou personnelles que la personne détient de manière particulière et qui lui permettent de réussir dans ses missions. Le talent a ici pour synonyme la qualité personnelle, et la compétence. Sur une deuxième échelle, le talent va désigner la cible définie d'un profil en besoin dans l'entreprise. Il s'agira alors d'une recherche d'un profil, un talent, pouvant correspondre à un besoin particulier au sein de l'entreprise. Ici, talent rime avec candidat. Enfin, sur une troisième échelle qui est celle de l'entreprise, le talent va être la mise en avant de l'activité de l'entreprise pour attirer et recruter. L'enjeu de talent va donc être ici un enjeu de démarquage sur le marché du travail. Ces trois échelles qui balayent l'application de la notion de talent dans le monde de l'entreprise, tendent vers une réalité vécue par ces entreprises : une individualisation des pratiques. En effet, « On s'aperçoit ainsi que la notion de talent apparaît, sinon dans une tendance générale séculaire d'évolution de problématiques de GRH, du moins dans le cadre d'entreprises qui évoluent vers une individualisation de plus en plus poussée de leurs pratiques. À la revendication d'un rapport personnel à son travail répond ainsi l'emprunt de concepts qui marquent encore plus cette individualité. »⁵¹.

Les Ressources Humaines se sont donc appropriées cette notion de talent en l'appliquant à différentes réalités individuelles : se mettre en avant en tant que ressource interne compétente et nécessaire au fonctionnement d'une mission ou d'une tâche, identifier les bons profils des potentiels candidats pouvant répondre à un besoin de l'entreprise et se mettre en avant en tant qu'entreprise avec ses compétences et ses avantages pour se démarquer et attirer. Si la réalité de « guerre des talents » est encore d'actualité du fait du contexte de tension actuel du marché de l'emploi, la notion de talent est encore omniprésente dans la vie des entreprises.

Comme vu plus haut, le talent est donc « une combinaison rare de compétences rares »⁵². Il est important de revenir sur cette notion de compétence,

⁵⁰ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.88.

⁵¹ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.44.

⁵² Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.88.

intrinsèquement liée à celle de talent, mais qui reste pourtant différente et ne recouvre pas exactement les mêmes enjeux et applications sur le terrain. Cette définition de la notion de talent implique que cette dernière soit considérée comme une sorte de sous-catégorie du domaine général des compétences. Dans ce sens, est compétence tout ce qui va être de l'ordre de l'acquis dans le monde professionnels. En entretien de recrutement par exemple, on ne va pas chercher à connaître le talent d'une personne, alors même qu'elle pourrait être identifiée comme talent ciblé et à capter, mais bien ses compétences, acquises au cours de ses années de formations ou d'expériences professionnelles. La compétence regroupe donc tous les savoir-faire et savoir-être essentiels à la bonne mise en œuvre d'une mission ou d'un poste. Cécile Dejoux et Maurice Thévenet identifient des points communs et des différences entre ces deux notions. Talent et compétence ont donc en commun trois éléments : le fait qu'ils impliquent l'action, qu'ils exigent la reconnaissance des autres et qu'ils vont vers des objectifs. L'action car la compétence comme le talent ne sont pas que des notions théoriques : elles s'exercent dans le cadre d'une action concrète, impliquent une production et des résultats, comme toute action. Cette action ne prend de la valeur que si elle est reconnue par l'autre, que ce soit son collègue ou son manager : il y a un besoin de validation de l'action qui reconnaît la compétence et le talent. Enfin, elles tendent toutes les deux vers des fruits, des objectifs, et c'est dans ce sens là qu'elles sont utilisées en entreprise. Les différences entre les deux notions sont aussi importantes à souligner. La première différence est une différence de regroupement : les compétences concernent tous les collaborateurs qui chacun à leur manière et dans leur poste, usent de ses compétences alors qu'un petit groupe au sein de l'entreprise est identifié comme talent. La deuxième est une différence de référentiel : « Les compétences sont inscrites dans un référentiel alors que les talents sont hors référentiel. »⁵³. Ce qui implique donc une différence de mesure : compétences comme talents peuvent se mesurer et se projeter sur une échelle mais cette mesure n'aura pas la même signification : pour les compétences, il s'agira simplement, dans une optique d'amélioration, de passer à un autre niveau, alors que pour les talents, il s'agira de viser l'excellence en continue et sur le long terme. Malgré ces différences, au-delà de ces points communs, talents et compétences

⁵³ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.94.

sont complémentaires et doivent être considéré au même titre dans un exercice de GRH. Notamment pour s'adapter face aux constantes évolutions du contexte sociétal, qui fluctue et dicte même l'émergence, la disparition ou l'importance de certaines compétences et donc de talents. On peut même aller jusqu'à dire, avec Cécile Dejoux et Maurice Thévenet, qu'une seule gestion des compétences ne suffit plus : « Face à ces changements, la gestion des compétences ne suffit plus, elle doit s'enrichir de pratiques RH permettant d'attirer les meilleurs profils d'un marché international car c'est la qualité du capital humain qui détermine les entreprises les plus innovantes et les plus rentables. »⁵⁴.

L'enjeu pour l'entreprise est donc de bien faire la part des choses entre gestion des compétences et identification des talents, pour arriver à traiter les deux sujets en harmonie, dans le cadre d'une bonne gestion des Ressources Humaines. Cette réflexion concerne toutes les entreprises, et profile un enjeu de taille pour Nexter, qui entame ce travail d'harmonisation environ vingt ans après la théorisation de ces concepts.

L'ouverture à l'externe de Nexter s'est faite de manière tardive, comme nous avons pu le voir plus haut. Passé 2006, avec le changement de nom de l'entreprise, le changement de PDG en 2015 et le lancement du programme Scorpion, Nexter a du se tourner vers l'externe. En effet, l'augmentation des besoins de l'entreprise à l'échelle de tous ses métiers à entraîné et entraîne encore une montée en puissance des besoins de recrutement, comme nous avons déjà pu le dire. L'entreprise et ses dirigeants se rendent donc compte qu'il faut construire et mener une politique d'ouverture à l'externe, dont le but est de se faire connaître et de recruter. Au-delà de cette réflexion d'ouverture, se pose aussi la question de renouvellement interne. En effet, ayant connu une assez longue période sans recrutement, la population de l'entreprise est vieillissante et il n'existe pas de grands mouvements sociaux au sein des différents métiers. Se profile alors un nouvel enjeu : le rajeunissement de la pyramide des âges. Derrière cet enjeu, se dessine la problématique de recruter une cible particulière : les jeunes. Logiquement, pour atteindre cet objectif, il va falloir s'intéresser au marché du travail et à ses tensions, construire un discours attractifs, être visible auprès de cette population, se faire connaître et recruter. Un rouage qui

⁵⁴ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.94.

exige donc une réflexion sur l'identité de l'entreprise, ses différences par rapport à ses concurrents, ses avantages et tout ce qui la rend attractive. Mais la première chose à faire reste bien évidemment de bien définir la cible à toucher. Sans commencer à parler des actions d'ouverture mises en place, il s'agit de bien comprendre quelle est cette cible visée par Nexter.

Se repose alors la question de la différence entre talent et compétence en l'appliquant au terrain de l'entreprise : entre ces deux notions, quelle est la cible de Nexter ? Statuer sur ce point nous permettra ensuite de comprendre le plan d'action mis en place, mais également de mieux en analyser les échecs et réussites. Si la cible générale de recrutement est bien les jeunes, que ce soit des étudiants en cours de formation, en fin d'étude, ou de jeunes diplômés dotés de premières expériences, le discours et les actions de l'entreprise ne vont pas être les mêmes si la recherche se concentre exclusivement sur des talents ou elle balaye plus large dans le champ des compétences. Il est tout d'abord intéressant de noter que, dans la brochure RH de l'entreprise, aucune de ces deux notions n'apparaît clairement. Alors même que cette brochure a pour but de donner envie et de recruter, aucune cible particulière et précise n'apparaît. On retrouve bien notre cible générale sur la dernière page du livret avec cette indication : « Qu'attendez vous pour nous rejoindre ? Découvrez toutes nos offres d'emploi, de stage et d'alternance »⁵⁵. C'est d'ailleurs un leitmotiv que l'on retrouve sur le site de Nexter, à la page « Carrière », par l'apparition de chiffres de recrutement qui tournent autour du nombre de recrutement en alternance et du pourcentage de CDI qui concernent les moins de 30 ans⁵⁶. Les notions de compétences ou de talent n'apparaissant pas clairement, une étude du discours institutionnel présent dans la brochure RH est donc nécessaire. Il est intéressant de noter que les arguments de différenciation de l'entreprise sont construits sur des éléments propres aux principaux métiers présents à Nexter : « Participer à la conception, au développement, à la réalisation et au soutien des produits de référence »⁵⁷. Concevoir, développer, réaliser et soutenir sont des verbes d'actions qui se mettent en place dans le monde professionnel par des compétences. Compétences qui sont au cœur d'un discours métier, qui présente les principaux

⁵⁵ Voir annexe 13, brochure RH p.12.

⁵⁶ Page carrière Nexter. In : *Home Nexter* [en ligne] [consulté le 19 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nexter-group.fr/index.php/carrieres>

⁵⁷ Voir annexe 14, brochure RH, p.05.

métiers de Nexter en listant toutes les compétences nécessaires pour l'exercer : « Trouver le métier qui vous ressemble et en exploiter toutes les possibilités »⁵⁸. Même si les deux termes de talent et de compétence n'apparaissent pas clairement, c'est pourtant un discours résolument orienté métier et donc compétence qui est mis en avant pour attirer. L'objectif de l'entreprise n'est donc pas de recruter des profils faits d'une combinaison rare de compétence rare, mais bien de rechercher des compétences pour les mettre au service de ses métiers. On pourrait même aller jusqu'à dire, au vu de l'analyse de cette brochure et du discours de l'entreprise sur elle-même, que cette dernière construit son identité non pas sur un talent spécifique et unique, mais elle la base sur la pluralité et la richesse de ses métiers. C'est un choix qui est assumé et qui a nécessairement des conséquences sur la stratégie entreprise et RH pour attirer des candidats sur un marché du travail de plus en plus tourné vers cette logique de talent et d'individualité.

Une stratégie qui vise à augmenter la visibilité de l'entreprise.

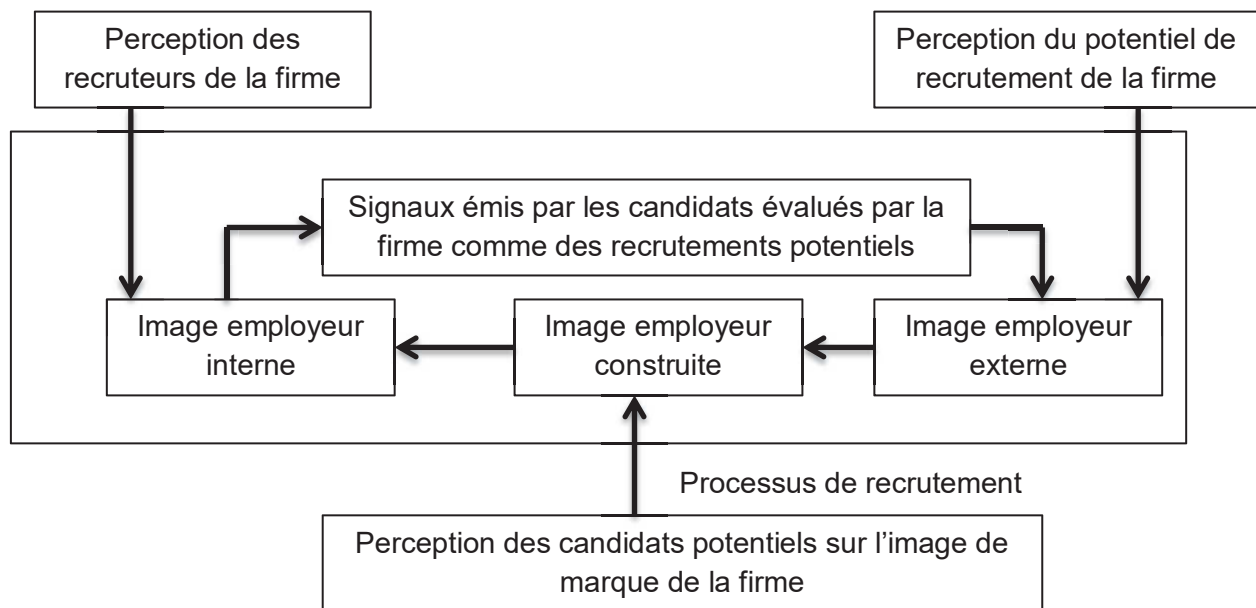
Après avoir défini et cadré sa cible de recrutement, l'entreprise doit mettre en place une stratégie pertinente pour toucher la population voulue. Cette stratégie est pensée au niveau des corps dirigeants, et est ainsi co-construite par différents acteurs. Mais elle reste résolument un sujet RH dont la finalité est le recrutement de nouveaux collaborateurs par l'attractivité. La gestion des talents vient donc compléter et changer la GRH, en y ajoutant de nouveaux défis à relever. Elle se construit en plusieurs étapes afin de rendre la stratégie la plus efficace possible. Ces étapes sont définies à l'avance et dans un ordre logique : il s'agit tout d'abord d'attirer pour recruter, puis de retenir pour développer. La réflexion sur l'attractivité des talents se fait donc sur le long terme et c'est un recrutement qui est censé être un succès sur un horizon de plusieurs années. Nous avons déjà pu évoquer la première étape d'attractivité, qui est la plus importante et sûrement la plus longue. Il s'agit en effet pour une entreprise de devenir attractive et de se différencier sur le marché du travail pour recruter les meilleurs talents et recueillir les meilleures

⁵⁸ Voir annexe 15, brochure RH, p. 06 et 07.

compétences. Cette étape nécessite une réflexion sur l'entreprise elle-même, dont l'objectif est de construire son image employeur. Basé sur l'histoire de l'entreprise, son cœur d'activité mais également sur ses collaborateurs, l'esprit insufflé au quotidien et son identité en tant qu'entreprise. C'est une étape qui demande du temps, mais qui nécessite également une très bonne connaissance des rouages et du terrain propre à l'entreprise. On va donc s'appuyer à ce stade sur la cartographie des métiers mais aussi sur la gestion des ressources qui identifient les secteurs en besoin au sein de l'entreprise. Le rôle des Ressources Humaines est ici très claire : il s'agit d'apporter une expertise solide des métiers et de leurs évolutions, des équipes et de leurs mouvements. Une fois que ces éléments sont rassemblés, il s'agit de construire une communication autour de cette image, de cette identité, afin de la rendre unique, et par définition, différente des autres entreprises sur le marché. Intervient ici un des départements de la Communication, dont la plus-value va être de créer des visuels et des discours attractifs et correspondant à la marque de l'entreprise.

Les effets d'une bonne stratégie d'attractivité ont été étudiés par de nombreux professionnels du monde de l'entreprise, qui indiquent que ce modèle de communication RH correspond au marché du travail actuel. S. Knox et C. Freeman⁵⁹ font partie de ceux qui ont analysés les impacts de l'image employeur sur les candidats. Ils ont en particulier mené une enquête empirique auprès d'une population ciblée de jeunes diplômés en recherche d'un premier emploi, et ont tiré des résultats obtenus une proposition de construction d'une stratégie d'attractivité basée sur 14 critères. Cette proposition leur permet également d'insister sur le fait qu'image externe et image interne sont intrinsèquement liées et que l'une ne peut aller sans l'autre. Il apparaît en effet comme évident qu'une stratégie basée sur de l'exagération voire du mensonge ne pourra être efficace, notamment pour retenir les collaborateurs récemment recrutés. Leur modèle est résumé par le tableau 1 ci-dessous⁶⁰, intitulé modèle de l'impact de l'image employeur sur les candidats potentiels :

⁵⁹ S. Knox, C. Freeman. « Measuring and Managing Employer brand Image in the Service Industry ». *Journal of Marketing Management*, 695-716, 2006.



Source : Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015, p.113.

Le fondement d'une stratégie d'attractivité est donc l'interne. Il est indispensable pour la construire de partir de ce qui est ressenti en interne en terme de besoins et de potentiels recrutements. Il est alors question de perception, comme mentionner dans le schéma ci-dessus, qui a donc comme nature de ne pas être totalement véridique et exacte mais qui donne une bonne vision de la situation de l'entreprise et de ses terrains. Egalement en interne se construit l'image employeur interne, composée des valeurs, identité et atouts uniques de l'entreprise, comme nous avons déjà pu le voir plus haut.

Travailler sa stratégie d'attractivité c'est donc bien jouer sur les deux tableaux de l'interne et de l'externe, en gardant une logique et une harmonie entre les deux. La plus-value des Ressources Humaines sur la connaissance des métiers et de la vie sociale de l'entreprise, est pertinente dans le cadre de cette réflexion sur la stratégie. Mais elle est aussi menée par d'autres acteurs internes à l'entreprise, de par son aspect complexe englobant tous les sujets et tous les métiers. Le but de cette co-construction d'une stratégie d'attractivité reste bien clair et précis : il s'agit

de recruter et d'apporter de nouvelles ressources pour répondre aux besoins de l'entreprise. Une bonne image employeur tend vers cet unique but, en employant divers outils mis au service de cette stratégie. Ces outils sont nombreux, et ils se sont développés au fur et à mesure de l'évolution du marché de l'emploi et des pratiques des candidats. La communication sur les activités de l'entreprise reste le moyen le plus évident pour attirer. Il s'agit alors de mettre la lumière autour des métiers, des missions ou de la vie quotidienne telle que vécue par les collaborateurs. Cet outil peut être mis en place par l'entreprise, ou il peut faire l'objet d'une prestation et d'une mise en ligne sur une plateforme dédiée, comme ce que propose Welcome To The Jungle par exemple. Ce media aide les entreprises à construire une marque employeur forte, et à travailler en profondeur les deux tableaux externes et internes. C'est ce qu'a pu nous confier Sébastien Dujoncquoy, Sales Team Manager chez Welcome To The Jungle, lors d'un travail de recherche sur la marque employeur et la raison d'être des RH mené en cours d'année : « On peut évoquer quelques chiffres significatifs : 33% des employés finissent par partir sur le long terme et un tiers des CDIs sont rompus avant la fin de l'année...et c'est forcément corrélé au décalage entre ce qu'ils ont pu voir en externe et ce qui se passe en interne, comme classiquement un mauvais process d'onboarding par exemple. »⁶¹. Partant de ce constat, de nombreuses plateformes ont vu le jour pour accompagner les entreprises sur ce sujet de communication RH.

Certains outils vont aussi dans ce sens, en poussant un peu plus loin la communication et en s'appuyant sur des processus de marketing. Appliqué aux problématiques RH, ces outils ciblent les candidats comme ils ciblent en marketing pur les consommateurs. Cette démarche provoque une réflexion sur ce qu'est véritablement la nature du candidat d'aujourd'hui qui évolue dans un contexte très tendu du marché du travail comme dans un marché tout court, réflexion qu'il serait intéressant de développer dans un autre travail. Parmi ces outils, *l'Inbound Recruiting*, issue du marketing et qui consiste à créer du contenu en quantité partagé sur les réseaux sociaux pour attirer mais aussi pour recueillir des informations sur les candidats afin de mieux connaître leurs pratiques et attitudes, dans le but de faciliter l'approche du recruteur. Avec cette méthode, on passe d'un modèle fondé sur des décisions humaines à une logique axée sur les données. Ce

⁶¹ Voir annexe 16, entretien Welcome To The Jungle.

qui là encore interroge, non pas tellement sur le candidat mais sur l'impact de l'utilisation de cet outil sur la nature des Ressources Humaines, qui en deviendraient plus automatiques et donc moins humaines justement.

Ces différents outils sont donc largement utilisés par les entreprises aujourd'hui pour communiquer sur leurs activités et besoins, cibler leurs candidats et attirer. Ils font partie à part entière de leur stratégie d'attractivité et de diffusion de leur image employeur, et sont fournis par les Ressources Humaines qui restent les acteurs principaux en charge de ce sujet.

Depuis son ouverture à l'externe, donc progressivement depuis 2006, Nexter construit une stratégie d'attractivité, qui s'appuie à la fois sur la direction de la Communication et sur celle des Ressources Humaines. Cette stratégie s'améliore d'année en année, en fonction des analyses et des retours d'expérience des actions faites l'année précédente. Cette stratégie se compose donc d'une partie institutionnelle, gérée par la communication, et d'une partie de communication RH et de Relations Ecoles, gérée par la RH. C'est sur ces sujets que notre alternance se déroule depuis septembre, nous essayerons donc dans cette partie de mener une observation objective du terrain. Le contact le plus important avec le marché du travail se fait via LinkedIn pour toutes sortes de profil, et grâce aux forums écoles et autres évènements de proximité pour les étudiants en recherche de stages ou d'apprentissages. Ces actions de participations à des évènements au sein d'écoles partenaires sont relativement récentes car les premières ont débutés en 2015. Dans ce cas, Nexter est typiquement dans une logique de construction de sa stratégie sur le long terme. En effet, la réflexion sur l'identification des écoles cibles se base sur un retour d'expérience et une analyse qualitative coût/CVs récoltés des évènements de l'année précédente. Cette réflexion permet de garder une certaine logique dans les participations Nexter et de mieux en mieux identifier les écoles pouvant répondre aux besoins de l'entreprise. Mais cette logique est finalement trop centrée sur l'extérieur et pas assez sur l'interne. En effet, en accord avec ce que nous venons de voir plus haut dans l'analyse théorique de la stratégie d'attractivité, il faudrait d'abord partir de la « perception du potentiel de recrutement de la firme » pour construire l'image interne et ensuite la diffuser en externe. Dans la réflexion actuelle, ce « potentiel de recrutement de la firme » n'est pas suffisamment exploité. Pour une stratégie complète, il s'agirait plutôt de partir des besoins de l'entreprise pour cibler

les formations pouvant répondre à ces besoins. Mais ce manque de prise en compte des besoins internes peut s'expliquer par le but fixé par la stratégie de Nexter : se faire connaître. Un objectif qui s'explique facilement par le contexte unique de l'entreprise, qui, après s'être fermée à l'extérieur, a besoin de se refaire une place auprès des grosses entreprises déjà présentes sur le marché. Se refaire est bien le bon mot, car avant cette période de fermeture externe, l'entreprise était plutôt bien connue par les candidats, mais sous son ancien nom de Giat Industrie. L'enjeu est donc aussi de se faire reconnaître sous le nom de Nexter, alors même que certains candidats connaissent encore aujourd'hui l'entreprise sous son ancien nom. Le but de cette stratégie est donc claire : se faire connaître au plus grand nombre d'étudiants, majoritairement en formation d'ingénieurs, pour ensuite attirer.

La partie institutionnelle est quant à elle gérée par la direction de la Communication, dont la tâche est de concevoir et de diffuser des éléments de communication comme des brochures, flyers, et autres plaquettes informatives. Il s'agit également de diffuser sur les réseaux sociaux, et notamment LinkedIn, des contenus sur les activités de l'entreprise, sur ses actualités et autres sujets internes. Ces éléments de communication s'inscrivent typiquement dans cette logique de retranscription interne pour diffusion externe, puisqu'il s'agit de communiquer sur la vie de l'entreprise. Là encore, la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux est quelque chose de relativement récent, ce qui n'empêche pas Nexter d'adopter une stratégie de communication efficace et pertinente. Cependant, il est intéressant de noter que ces communications, que ce soient les brochures ou les posts sur LinkedIn, sont toutes orientées produits. En effet, la communication institutionnelle de l'entreprise, même celle qui est censée être RH, se construit majoritairement sur les produits fabriqués par l'entreprise. Ce qui a du sens, notamment dans le cadre du Programme Scorpion, qui a une conséquence positive forte sur la production de l'entreprise, mais il apparaît aussi évident qu'un élément essentiel n'est pas assez exploité : les ressources et les coulisses de l'entreprise. Pour appuyer cette observation, prenons l'exemple de la brochure RH, censée se concentrer justement sur les ressources de l'entreprise. Comme nous avons déjà pu l'analyser plus haut, cette brochure met en avant les métiers et les compétences requises, d'une manière très impersonnelle. Le propos est agrémenté de citations témoignages de quelques collaborateurs qui expliquent le choix de Nexter plutôt qu'une autre entreprise, mais les arguments restent résolument tournés produits. C'est notamment le cas de la

page « Focus » qui présente le Programme Scorpion ainsi que deux autres produits de l'entreprise : l'EMBT, et le MGCS⁶². Ces courtes présentations sont un moyen d'attirer, et les dernières phrases sont censées donner envie de faire part de la production de ses produits : « Déjà bien avancé, le programme devrait vous fasciner et vous occuper pendant quelques années encore ! ». Mais le focus n'est pas fait sur la manière dont les collaborateurs, déjà impliqués dans la production de ces produits, vivent au quotidien leurs missions au sein de l'entreprise. Les photos elles-mêmes d'illustration se concentrent sur les produits et non pas sur les ressources derrière ces produits. Le même schéma se produit dans la brochure institutionnelle de l'entreprise, qui présente de manière encore plus détaillée les différents produits de l'entreprise, mais où le sujet des Ressources Humaines n'est abordé qu'en fin de brochure⁶³, sur le même plan que les enjeux de santé et sécurité au travail. Ce qui donne la malheureuse impression que la stratégie de l'entreprise est plus de soigner sa vitrine produit que de partager sa vie interne et son identité forgée par ses collaborateurs.

C'est un manque qui est ressenti par les collaborateurs qui regrettent cette communication trop axée sur les produits et ses conséquences. C'est ce que nous confie une des chargées de recrutement interrogées lors de nos entretiens : « Parce qu'on est restés aux années 2000 où on utilise qu'un seul canal de communication, et surtout seulement sur les produits. Et les candidats aujourd'hui cherchent tous les aspects humains : l'ambiance dans l'entreprise, les valeurs et comment elles s'articulent concrètement, et puis les métiers. »⁶⁴. Le premier nouvel embauché que nous avons interrogé va également dans ce sens, en insistant sur les améliorations que l'entreprise pourrait mener pour gagner en visibilité et en attractivité : « Cette communication doit se faire sur les événements, on peut aussi montrer des projets de rénovation avec tous les vieux chars qu'on a en stock et de communiquer dessus. [...] Je suis peut-être un peu candide en pensant qu'il suffit de montrer ça pour attirer, mais pour moi, [...] si on veut attirer du monde, il faut qu'on le montre ! »⁶⁵. Ce manque d'accentuation des coulisses internes de l'entreprise

⁶² Voir annexe 17, brochure RH p.11.

⁶³ Voir annexe 18, brochure Institutionnelle p.30.

⁶⁴ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

⁶⁵ Voir annexe 6, entretien Nouveau Collaborateur/jeune diplômé 1.

apparaît comme un sujet crucial qui provoque de l'incompréhension de la part des collaborateurs qui vivent des choses en interne et ont envie de les partager...

Il apparaît ainsi évident que la stratégie d'attractivité de Nexter est donc mal construite car mal définie et mal ciblée, en interne comme en externe. La stratégie interne ne met pas assez en avant les collaborateurs et offre une vitrine certes impressionnantes car les véhicules produits forcent l'admiration, mais froide car impersonnelle. L'identité et le cœur de l'entreprise, qui se vante pourtant d'être « à taille humaine » et possède de nombreuses unicités intéressantes, ne sont pas dévoilés. La stratégie externe est quant à elle mal définie car elle ne s'appuie pas assez sur l'interne et ne prend pas en considération les besoins du terrain.

Le recrutement au cœur de la stratégie d'attractivité ?

Comme nous avons pu le voir dans l'analyse théorique de la mise en place d'une stratégie d'attractivité efficace, tout tend vers le recrutement. Il est la cause de cette stratégie et en est également le but. C'est pour mieux servir leurs besoins qu'il s'agit pour les entreprises d'harmoniser enjeux internes et communication externe. L'efficacité d'une stratégie d'attractivité et d'une bonne image employeur se mesure aux nombres de recrutements qu'elle a engendré. Tout l'enjeu est donc, encore une fois, de cibler pour embaucher les meilleurs talents et les compétences en tension au sein de l'entreprise. Ces recrutements se font grâce et via des processus mis en place en interne. Dans le cadre de cette stratégie d'attractivité et de l'évolution constante du marché du travail, recruter des talents peut permettre de questionner les rouages qui existent derrière les processus internes. La « guerre des talents » provoque donc une remise en question, qui devient une remise à jour des moyens de recrutement. Il est nécessaire pour les entreprises de moderniser tout d'abord la première partie du process qui est visible à l'externe : l'offre et sa diffusion sur les réseaux. On est loin de la petite annonce imprimée dans le journal régional, mais le principe reste pourtant le même : il s'agit de faire connaître le besoin matérialisé par une offre, au bon endroit, au bon moment et à la bonne personne. Avec l'apparition et l'émergence importante des réseaux sociaux dans le monde du travail, l'annonce s'est dématérialisée et se partage auprès d'un réseau de *followers* constitué de potentiels candidats. L'entreprise va donc partager ses offres auprès de différents

réseaux, appelés *Jobboards*, afin de recruter. Ces réseaux peuvent être spécialisés dans un domaine particulier, ou ils peuvent recruter un public plus large comme LinkedIn par exemple. Mais c'est là que les processus commencent à être remis en cause car toutes les entreprises sont sur ce réseau professionnel, et le public est tellement large qu'une annonce non ciblée n'est pas attractive, ou n'attire tout simplement pas les bonnes personnes. Réseaux et CVthèques se sont multipliées, remettant aussi en question les manières de sourcer et de capter les bons profils. Dans le cadre d'une charge importante de besoins, des stratégies de recrutement sont à mettre en place pour gérer les offres et pourvoir les besoins avec efficacité. Les moyens au recrutement deviennent presque aussi importants que le recrutement en lui-même, il est donc important de bien les choisir en fonction du contexte propre à l'entreprise. Car le contexte joue une place importante au sein de la société, les candidats étant plus ou moins à l'écoute d'opportunités dans tel ou tel domaine. C'est bien évidemment le cas dans le contexte actuel, qui pousse encore plus les entreprises à revoir les processus de recrutement. En effet, comme le souligne Gilles Marchand dans son article intitulé « Il est temps de repenser la chaîne du recrutement » sur le blog Focus RH : « De la rédaction de l'annonce à l'intégration du nouveau collaborateur, l'ensemble de la chaîne doit être repensée pour gagner en efficacité. »⁶⁶. C'est l'occasion pour Isabelle Bastide, dont le livre est l'objet de cet article, de faire toute la lumière sur des démarches de recrutement à appliquer pour renouveler les pratiques. Elle évoque notamment le recrutement programmatique, dont nous avons déjà pu parler plus haut avec *Inbound Recruiting*. Il s'agit, selon elle, d'un des moyens existants aujourd'hui pour optimiser le recrutement, dès la publication des offres : « En appliquant les mêmes méthodes que le marketing en e-commerce, on peut aller vers davantage de matching, avec les offres d'emploi correspondant aux compétences du candidat. Il ne s'agit pas de tout déléguer à l'algorithme, mais de l'utiliser à bon escient pour préqualifier les profils. »⁶⁷. L'application des pratiques de marketing aux process RH de recrutement semblerait donc une des solutions les plus efficaces pour faire face à la prolifération

⁶⁶ Gilles Marchand. « Il est temps de repenser la chaîne du recrutement ». In : *Focus RH* [en ligne] [consulté le 29 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/il-est-temps-de-repenser-la-chaîne-du-recrutement-33100.html>

⁶⁷ Isabelle Bastide. *Le recrutement réinventé : pourquoi et comment recruter des personnalités et non plus des profils*. Cherche Midi, 2018.

des offres et des candidats sur les réseaux professionnels. Ces outils de matching publicitaires peuvent tout à fait s'adapter aux besoins RH, en ciblant de manière pertinente des profils et en les liant à des offres. C'est une pratique qui est de plus en plus utilisée par les services RH de nos jours, et qui semble répondre aux enjeux actuels du marché du travail.

Avant même les process de diffusion des offres et de ciblage de profils, le renouvellement du recrutement doit aussi se faire au moment de la rédaction des offres. Sur ce sujet, Isabelle Bastide attire l'attention sur le fait que la rédaction de l'offre ne doit pas se cantonner et se contenter d'être un simple listing de compétences. Il faut véritablement s'inscrire à cet instant du recrutement dans la ligne de conduite de la stratégie d'attractivité, afin de mettre en avant, au-delà des missions, l'esprit de l'entreprise. Il est donc nécessaire de faire un travail de définition des savoir-être propres à l'entreprise : « Les profils recherchés peuvent être définis avec les parties prenantes internes, pour aligner les attendus de savoir-être et les compétences métiers. »⁶⁸. Le travail mené conjointement par la RH et les ressources internes en besoin est donc primordial. Car une offre d'emploi reste l'une des nombreuses vitrines de l'entreprise, si ce n'est la plus populaire, car elle est en contact direct avec les candidats. Cette co-construction interne n'a donc pas tant besoin d'un renouvellement, mais elle doit faire l'objet d'une continuation rigoureuse et persévérante au sein des entreprises.

Le recrutement doit donc rester une problématique traitée lors de la construction de la stratégie d'attractivité de l'entreprise. Il regroupe en effet des étapes importantes qui touchent à l'image de l'entreprise mais aussi à la sélection des bonnes ressources. Les stratégies de recrutement se renouvellent pour s'adapter au marché du travail, et pour gagner en efficacité dans un contexte de tension sur certains métiers. Il doit s'inspirer des démarches du marketing et du commerce, sans pour autant perdre sa raison d'être, afin d'attirer pour engager et retenir sur le long terme des ressources nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cette inspiration qui influence un renouvellement des pratiques ces dernières années se remarque dans plusieurs entreprises qui ont fait du recrutement leur atout principal pour se démarquer sur la scène professionnelle.

⁶⁸ Isabelle Bastide, *ibid.*

Nexter fait partie des entreprises qui cible un public très prisé sur le marché du travail : les ingénieurs. La stratégie de recrutement doit donc être parfaitement adaptée à ce métier en tension pour qu'elle soit efficace et qu'elle attire dans l'entreprise des profils à haut potentiel et enclin à travailler sur des systèmes de défense complexe. Comme nous avons déjà pu le voir plus haut, les besoins de l'entreprise concernent tous les métiers, et c'est notamment le cas au niveau de l'ingénierie. Tout le cycle de vie des produits, de la conception à la maintenance, est concerné par ce besoin de ressources qualifiées et engagées. Une des stratégies d'attractivité et de recrutement de Nexter pour répondre à cet enjeu considérable, s'appuie sur les stages et les alternances que de jeunes étudiants accomplissent au sein de l'entreprise. Ces ressources internes, formées sur le terrain au cours de leur apprentissage scolaire, forment en effet un public idéal. Ces jeunes qui connaissent l'entreprise sont plus facilement sensibles à des propositions d'embauche car elles connaissent l'entreprise, ses produits et son mode de fonctionnement interne, et elles seraient plus enclines à réaliser une carrière au sein de l'entreprise qu'un profil externe. Cette stratégie ne peut être véritablement efficace si elle ne s'appuie pas également sur du recrutement de ressources externes, deux missions qui sont bien évidemment couplées au sein de la Cellule Recrutement de Nexter.

La logique de vouloir recruter les ressources formées en interne au cours d'une alternance ou d'un stage est une logique qui a fait ses preuves et qui est appliquée dans toutes les entreprises. Le stagiaire reste le possible CDI de demain, qui peut répondre aux attentes et correspondre aux valeurs de l'entreprise. Mais cette logique se construit sur des étapes solidement mises en place et organisées en amont. Car elle suppose une bonne stratégie de recrutement des étudiants en stage et en alternance, ainsi qu'une bonne identification par les opérationnels sur le terrain de leurs besoins sur le long terme. Deux piliers qui semblent plutôt bancal au sein de Nexter, depuis l'ouverture à l'externe de l'entreprise et jusqu'à aujourd'hui. Afin d'analyser et d'appuyer cet argument, nous étudierons les processus actuellement en place pour recruter les stagiaires et apprentis dans le cadre des campagnes stages et apprentissages et essayerons de mener une étude sociologique fine sur les rapports entre les différents acteurs de cette campagne afin de mieux en déterminer les fonctionnements.

Il faut tout d'abord noter que la campagne de stage et d'apprentissage au sein de Nexter n'a, pour seul cadre officiel, qu'une note de lancement interne adressée

aux RH opérationnels et au CoDir. Cette note de lancement rappelle les différentes obligations légales de l'employeur, les différentes caractéristiques propres aux stagiaires ou apprentis, tout en insistant sur la réflexion sur l'identification des besoins au niveau du terrain. Au niveau budgétaire, l'entreprise ne fonctionne pas par quota, fixant dès le début de la campagne, un nombre défini de postes de stage ou apprentissage. La politique interne est donc de laisser librement les opérationnels définir leurs besoins et exprimer des offres stages ou apprentissages, pour, dans un second temps, laisser aux gestionnaires du personnel et autres RH le soin d'examiner si le budget représenté par le besoin pourra être couvert par l'entreprise ou non. Le processus de recueil des offres, de traitement des besoins, de leur diffusion et ensuite de tout le travail de recrutement, semble lui aussi peu efficace. Concernant le recueil des besoins, les opérationnels en interne ne savent tout simplement pas à qui s'adresser. C'est un fait qui n'est pas si étonnant quand on se rappelle que la note interne de lancement de la campagne n'est adressée qu'aux RH, qui ont ensuite bien évidemment à charge de la transmettre à leurs équipes et à leurs managers. Ce travail de diffusion de la note ne semble qu'être partiellement fait, car il est fréquent que les opérationnels en besoin se tournent vers le seul contact RH qu'ils ont, et pas nécessairement vers leurs RH opérationnels désignés, qui ont aussi la mission de recueillir les offres. Les chargés de recrutement de la Cellule Recrutement de Satory reçoivent souvent des besoins de stage de la part des opérationnels avec lesquels ils travaillent, ce qui enclenche ensuite un transfert de mail à la bonne personne concernée pour prise en compte...ce qui représente, évidemment, du temps perdu. La politique interne en terme d'expression de besoin, est encore de passer par des fiches d'expressions de besoin, remplis d'abord par l'opérationnel en besoin, dans la majorité des cas par le futur tuteur de stage ou d'apprentissage, pour ensuite être validée par le manager de l'opérationnel demandeur, pour enfin être envoyée pour prise en compte et diffusion aux RH. Cette fiche papier qui circule de main en main avant d'être scannée témoigne d'un fonctionnement à l'ancienne. Fonctionnement qui ne peut pas se justifier car l'entreprise utilise le logiciel RH Talent Soft, qui permet de traiter ce processus de recueil des offres de manière numérique, beaucoup plus rapidement car de manière beaucoup plus directe. Les offres suivent de la même manière un circuit de validation, mais elles sont directement enregistrées dans l'outil, ce qui permet de les retravailler plus efficacement et de les diffuser en externe à partir de l'outil. C'est un

process qui est appliqué pour les offres de CDD et CDI, mais le même fonctionnement ne semble pas pouvoir correspondre au recueil des offres de stage et apprentissage. C'est pourtant le même principe, et c'est un manque qui se fait d'autant plus sentir que les besoins de l'entreprise augmentent, et que, de manière logique et parallèle, les besoins de stagiaires et d'apprentis augmentent aussi.

Une fois que le RH Opérationnel prend connaissance de la fiche de besoin, sa mission est d'échanger avec l'opérationnel pour bien comprendre le besoin et en fonction, retravailler la forme de l'offre pour la rendre plus attractive, pour ensuite la diffuser à l'externe, sur les bons supports de communication et auprès du bon public. Les acteurs RH désignés pour ces missions, ne sont pas à plein temps sur la campagne de stage ou d'apprentissage. Prenons le cas de l'apprentissage : il s'agit, la plupart du temps, de gestionnaire du personnel qui sont mandatés sur ces missions sur le temps de la campagne. Sachant que la campagne se déroule sur la même période que les entretiens individuels dans le cadre de la GPEC, ces acteurs n'ont donc pas forcément le temps de se concentrer sur les missions nécessaires au bon déroulement de la campagne d'apprentissage. Les offres ne sont donc pas nécessairement retravaillées, et dans certains cas, les candidatures ne sont suivies que de loin par l'acteur RH en charge. Les opérationnels en besoin sont plus ou moins conscients de la chose, et on se rend compte que beaucoup ne passe par les RH Opérationnel pour diffuser l'offre ou recueillir des candidatures. Dans ce cas, l'opérationnel active son réseau et ne se tourne vers les Ressources Humaines qu'au moment de la constitution du contrat de stage ou d'apprentissage. Ce qui revient, de manière plus ou moins implicite, à considérer la fonction RH comme étant une fonction administrative, dont l'unique mission serait de dresser les contrats. C'est un fonctionnement qui est assez courant dans l'entreprise, et qui serait intéressant à analyser de manière plus officielle et plus poussée par un audit au niveau de l'entreprise, afin de mieux appréhender les pratiques des opérationnels. Comme nous avons pu le voir dans le cadre d'un diagnostic sociologique⁶⁹ mené cette année sur le sujet, la décision de donner la main sur ce processus à ces acteurs RH s'est faite, à l'origine, avec la volonté de construire une structure organisée et cantonnée aux RH. Cela s'observe notamment aujourd'hui par le fait

⁶⁹ Voir annexe 19, diagnostic sociologique.

que le process doit rester sous leur gestion, malgré le fait qu'il est dépassé, car il n'est plus adapté aux besoins de plus en plus nombreux, et coupé du terrain.

En interne donc, la stratégie d'attractivité se heurte à des processus de recrutement non fonctionnels. Un exemple concret de ce manque de fonctionnalité est le difficile taux de transformation des CVs récoltés lors des forums écoles en recrutement au sein de l'entreprise. En effet, en se basant sur les chiffres 2019, l'entreprise a effectué plus d'une vingtaine d'interventions auprès de ses écoles cibles, interventions durant lesquels elle a pu récolter quelques 300 CVs d'étudiants. Sur ces 300 CVs, on se rend compte que moins de 10 profils ont été sélectionnés puis intégrés dans l'entreprise sur une offre de stage ou d'apprentissage. L'écart est donc important et témoigne d'un défaut de processus dans le traitement des CVs post forums. Pour mieux cerner ce défaut, il faut analyser le discours tenu par les représentants de l'entreprise sur les forums ou lors des évènements, et se pencher ensuite sur la manière dont les CVs sont diffusés en interne. Concernant le discours sur l'entreprise, il est vendeur et a pour but de mettre en valeur ses aspects positifs et attractifs. C'est ce que nous confie la seconde chargée de recrutement interrogées : « Je vais présenter l'entreprise de manière générale en présentant nos branches d'activités, notre production et en insistant sur les métiers, que je vais présenter en fonction de leur cursus pour leur donner envie. Je fais ma présentation en fonction de ce qu'ils recherchent pour que cela corresponde à leur profil. »⁷⁰. Le discours est très orienté entreprise et porte très peu sur les offres de stage ou d'apprentissage en cours, car beaucoup d'offres ne sont pas encore sorties en interne au moment des forums écoles. Le fait que la campagne ne soit pas limitée dans le temps, ou qu'elle ne soit pas cadrée par des quotas fixés en fonction d'un budget donné, ne permettent pas, au moment des forums, d'avoir une vision claire et précise sur les besoins des opérationnels. Ce qui explique en grande partie ce difficile taux de transformation en recrutement : il est en effet presque impossible de positionner les bons profils rencontrés sur une offre en particulier. Les forums ne servent donc qu'à augmenter la visibilité de l'entreprise, plus qu'ils ne servent le recrutement. D'autant plus que, faute d'offres existantes sur lesquels positionner les talents et autres bons profils rencontrés, les CVs ne sont pratiquement pas traités après les forums. Ils sont diffusés en interne sur l'espace manager de la page

⁷⁰ Voir annexe 4, entretien Cellule Recrutement 2.

intranet de l'entreprise, presque en vrac car seulement triés par date et nom de forum. Cette pratique, à laquelle les Relations Ecoles sont contraintes faute d'offres, ne permet pas d'effectuer un quelconque tri ou ciblage en fonction des profils et en fonction des besoins internes. Les probabilités de *matching* sont donc très faibles.

Une fois que les offres sont recueillies, au fur et à mesure au cours de l'année donc, une autre difficulté surgit : le manque de communication RH. Comme nous avons pu le voir plus haut sur ce sujet, le fonctionnement interne de Nexter veut que tout ce qui concerne la communication externe passe par la Direction de la Communication. Les possibilités de diffusion des offres sont peu nombreuses : elles sont toutes automatiquement publiées sur le site internet Nexter, et à part la publication de quelques unes sur le jobboard Job Teaser ou sur un slot emploi LinkedIn, les offres de stage et d'apprentissage ne font pas l'objet d'une communication RH. C'est également le cas des campagnes, qui font l'objet d'une communication interne sommaire, car seulement ciblée auprès des RH Opérationnels, mais qui ne sont pas communiquées à l'externe. Ce qui ne participe pas à augmenter le taux de conversion des profils recueillis en recrutement. Cette difficultés nous est confirmée par la chargée de recrutement interrogée : « On est passé d'une entreprise qui ne communiquait pas à quelques posts LinkedIn, et même si j'aimerais qu'on en fasse plus, on va dire que c'est déjà mieux. Sur la partie communication, ce qui est dommage c'est qu'on a pas forcément un accompagnement privilégié que ce soit en terme de conseils sur la communication RH à adopter sur les réseaux, mais aussi tout ce qui va servir à améliorer la visibilité de l'entreprise. »⁷¹. Un renouvellement de ce fonctionnement paraît difficile car l'initiative est stoppée par un processus de validation de la part de la communication qui est lourd et peu compréhensif.

La stratégie d'attractivité de l'entreprise n'est donc pas complète car elle se heurte en interne à des processus de recrutement dépassés, notamment pour les campagnes de stage et d'apprentissage. Le fonctionnement interne n'est plus adapté aux besoins du terrain, ce qui crée un écart entre la fonction RH, cantonnée à rôle administratif de diffusion et de contractualisation de par les acteurs choisis pour mener cette campagne, et les opérationnels, qui font avec ce fonctionnement ou sans, en cherchant eux-mêmes des candidats. Ce processus dépassé ne sert

⁷¹ Ibid.

pas les besoins de stagiaires et d'apprentis, car il ne permet pas une bonne conversion des rencontres en recrutement. La visibilité de Nexter ne peut donc pas être efficace tant que les processus de recrutement en interne ne seront pas renouvelés.

Conclusion de la deuxième hypothèse

Notre seconde hypothèse se construit sur le fait que, face aux nouveaux enjeux de recrutement, les Ressources Humaines de Nexter construisent une stratégie autour des enjeux d'attractivité des talents. Elle a été vérifiée lors des trois différentes parties de notre réflexion, car on voit bien que l'entreprise a pris conscience, peu à peu, d'un besoin d'ouverture à l'externe et donc de construction d'une stratégie d'attractivité pour répondre aux besoins internes se faisant de plus en plus nombreux. Cependant, nous avons pu également observer que dans cette construction, l'identification de la cible par l'entreprise est erronée : la stratégie de l'entreprise tourne plus autour des compétences que des talents, et c'est quelque chose qui s'analyse facilement dans les brochures institutionnelles et RH. Le discours de vente de l'entreprise se base beaucoup plus sur ses métiers et leurs missions que sur les ressources effectuant ces missions, ce qui est une stratégie en soit, mais qui vise des compétences pouvant répondre à des exigences métiers. Les enjeux d'attractivité ne concernent donc pas les talents, ou du moins, ce n'est pas une réflexion qui entre dans la construction de la stratégie de l'image employeur de Nexter. Nous avons pu voir également que cette stratégie vise en premier lieu à augmenter la visibilité de l'entreprise, mais là encore, cette visibilité concerne les produits plutôt que les ressources, les collaborateurs de l'entreprise. Ce qui, dans un monde du travail régi par les réseaux et la mise en valeur de son identité propre, ne sert pas la reconnaissance de l'entreprise, alors même que ses enjeux actuels, comme le programme Scorpion, et ses offres concernant tous les métiers de l'ingénierie, sont intéressants et attractifs. Sur ce sujet, une meilleure collaboration entre les Ressources Humaines et la direction de la communication serait nécessaire pour renouveler le discours en fonction des réalités du terrain. Enfin, si cette stratégie est bien construite, les processus de recrutement stage et apprentissage sont quant à eux dépassés et le fonctionnement interne ne suffit plus à faire face aux besoins. Le taux de conversion des actions de visibilité en

recrutements effectifs de stagiaires ou apprentis est bas, et témoigne d'une mauvaise gestion de cet enjeu qui prend pourtant de plus en plus d'importance au sein de l'entreprise.

Face aux nouveaux enjeux de recrutement, les Ressources Humaines de Nexter construisent donc une stratégie d'attractivité axée sur les compétences et sur ses produits, au temps où les discours sur la vie interne des collaborateurs priment. Cette stratégie ne peut donc être véritablement efficace que si elle inclut cet aspect humain. En interne, un renouvellement des processus de recrutement est également essentiel pour permettre de poursuivre efficacement les actions de visibilité et attirer pour recruter au sein de l'entreprise de bons profils en stage ou en apprentissage. Mieux définir la cible, montrer les ressources et améliorer le recrutement seraient trois axes qui permettraient aux Ressources Humaines de consolider la stratégie d'attractivité de Nexter pour mieux servir les besoins des opérationnels.

TROISIÈME HYPOTHÈSE

Au-delà de l'attractivité des talents, les Ressources Humaines veulent créer de l'engagement auprès des jeunes recrutés pour répondre sur le long terme aux enjeux posés par la dynamique commerciale positive.

Intrinsèquement liés aux besoins de recrutement, les enjeux de fidélisation sont au cœur des problématiques des entreprises. Notamment dans un contexte du marché du travail à la fois tendu et en perpétuel mouvement, car les jeunes profils envisagent de moins en moins de longue carrière dans une même entreprise, ou sur un même poste. La fidélisation des collaborateurs recrutés est pourtant une manière pour l'entreprise d'endiguer ses besoins en recrutement. Il apparaît évident qu'en gardant sur le long terme un collaborateur formé au sein de l'entreprise et connaissant donc bien son fonctionnement et son métier, le poste occupé est stable. L'engagement soulage donc le recrutement.

De nombreux moyens et outils sont mis en place aujourd'hui dans les entreprises pour créer cet engagement, et fidéliser dans le long terme. Car là est tout l'enjeu : chaque entreprise ayant des avantages et des bénéfices, une certaine

concurrence s'établit, allant jusqu'à un véritable combat pour garder un talent ou une compétence rare au sein de l'entreprise. Ce champ de bataille de l'engagement est cadré par des règles législatives strictes dans le code du Travail, obligeant les entreprises à respecter un certain nombre de codes. Mais les talents sont bien des denrées rares qu'il faut réussir à garder au sein de l'entreprise. C'est pourquoi cette réflexion nous paraît compléter notre analyse des enjeux de recrutement au sein de Nexter et l'approfondir. Au niveau de l'entreprise, et au vu de la charge de recrutement de ces dernières années, il paraît en effet évident qu'une réflexion sur l'engagement des jeunes recrutés est nécessaire pour consolider la stratégie de l'entreprise et de son attractivité. C'est pourquoi, tout au long de cette troisième partie de notre mémoire, nous allons orienter notre réflexion sur cette problématique. Pour ce faire, nous avons choisi de nous concentrer sur le public des jeunes recrutés, à savoir les collaborateurs récemment sortis d'école et recrutés chez Nexter pour leur premier emploi.

Afin d'infirmier ou de valider notre hypothèse, nous allons donc tout d'abord nous pencher sur la relation privilégiée qui est entretenue entre les Ressources Humaines et ces jeunes recrutés, afin de mieux comprendre les liens qui s'établissent dès le recrutement et lors des moments stratégiques de leur début de carrière. L'observation de la réalité du terrain de Nexter nous permettra d'appréhender cette relation telle qu'elle est construite aujourd'hui au sein de l'entreprise. Nous nous pencherons ensuite sur les enjeux d'intégration, action clé dans la logique de fidélisation des jeunes collaborateurs. Cette analyse de l'intégration nous permettra d'analyser les étapes essentielles à une bonne intégration, et cette fois encore, cela nous permettra également d'analyser les actions qui sont mises en place au sein de l'entreprise sur ce sujet. Enfin, nous nous pencherons sur l'engagement sur le long terme des collaborateurs, en évoquant les moyens et outils mis en œuvre pour retenir les talents au sein d'une même entreprise. Des éléments théoriques viendront d'abord construire notre réflexion, afin de partir de la théorie pour éclairer les situations du terrain de Nexter. Pour ce faire, nous nous appuierons donc tout au long de cette réflexion sur les entretiens que nous avons pu avoir avec trois jeunes collaborateurs de Nexter, qui nous ont partagés leur expérience et leur vision de l'entreprise. Ceci sera complété par une analyse de documents internes, qui viendront cadrer nos arguments et nos observations de terrain.

Nous aurons donc à cœur dans cette troisième et dernière partie de notre mémoire, de compléter notre réflexion sur le rôle des Ressources Humaines dans l'engagement des jeunes diplômés, afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique.

La construction d'une relation privilégiée

Le premier contact du jeune diplômé avec l'entreprise est un contact RH. Une fois que la candidature est retenue sur une offre, c'est en effet une personne des Ressources Humaines qui, généralement, le reçoit, dans un premier entretien ou aux côtés de l'opérationnel en besoin. Dans le processus de sélection du candidat, c'est en tout cas les Ressources Humaines qui tiennent le premier rôle, en évaluant le profil, en le transmettant à l'opérationnel et en analysant les savoir-être qui pourraient correspondre ou non à l'équipe réceptrice. Dès l'entretien de recrutement, une relation privilégiée se construit donc entre les Ressources Humaines et le candidat, car les RH sont la porte d'entrée de l'entreprise. Ce premier contact prend toute son importance si le candidat est retenu, mais également dans le cas contraire, si le candidat n'est pas sélectionné : il y a alors un travail important de retour négatif à réaliser, qui a beaucoup d'impact sur la visibilité de l'entreprise.

Le rôle des Ressources Humaines dans cette construction d'un lien privilégié est donc primordial. Il est la première étape d'une fidélisation sur le long terme du collaborateur. C'est en effet grâce à sa connaissance du métier et du poste à pourvoir, mais aussi grâce à la prise de conscience des enjeux d'équipe qui se jouent derrière le poste, que le RH va pouvoir orienter la sélection et trouver le profil adéquat au poste. L'identification du bon talent va donc déterminer son engagement au sein du poste. En effet, si le profil sélectionné correspond aux enjeux et semble avoir les compétences pour répondre aux différentes problématiques du terrain, il n'y a normalement pas de risque que cela se passe mal et qu'il y ait, de la part du collaborateur, un désir de partir de l'entreprise. Ce travail d'identification est donc la première étape d'une fidélisation sur le long terme. Les autres étapes s'échelonnent sur les premières années de carrière du collaborateur, et ont souvent lieu lors des entretiens de gestion de carrière dans le cadre de la GPEC de l'entreprise. Lors de ces entretiens, le rôle des Ressources Humaines est de veiller à différents facteurs

identifiés comme étant essentiels à la fidélisation du collaborateurs. Dans *La gestion des talents*, Cécile Dejoux et Maurice Thévenet identifient « quatre domaines d'action » auxquels il faut être attentif dans le travail de fidélisation des talents : « l'analyse des motivations, la qualité du management direct, l'attention portée aux conditions de travail et à la reconnaissance, l'engagement des seniors. »⁷². Ces quatre champs d'actions font partie des missions des Ressources Humaines, notamment lors de l'analyse des motivations, au moment du recrutement et lors des différents entretiens de carrière. Ces actions tissent un lien particulier et privilégié entre RH et jeune recruté, car elles exigent des RH de l'écoute mais aussi d'avoir une certaine connaissance des réalités vécues sur le terrain par le collaborateur. Cet exercice fait donc partie intégrante de la stratégie de *human partner* mis en place au sein des entreprises, car il en est la pratique la plus directe. Ce temps des entretiens de carrière permet également de mieux connaître le collaborateur en lui-même et d'appliquer ainsi indirectement une bonne gestion des ressources : être aussi proche du terrain profite au RH qui pourra ainsi sonder les motivations d'engagement du collaborateur. Ces raisons reviennent souvent et sont donc plutôt communes aux collaborateurs : cela va être l'intérêt pour les missions confiées, l'épanouissement dans une équipe ou dans des responsabilités, les challenges et autres défis proposés au sein du poste, mais également et de plus en plus, les conditions de travail et de rémunération. Sur ce sujet, plusieurs méthodes sont efficaces, comme celle proposée par B. Kayle et S. Jordan-Evans dans leur ouvrage *Gardez les meilleurs*⁷³, qui consiste à questionner l'engagement non pas directement mais en questionnant sur les difficultés rencontrées, les raisons pour lesquelles le collaborateur seraient désireux de changer de poste ou de partir de l'entreprise. Cela permet d'identifier les problèmes rencontrés par le collaborateur dans son quotidien professionnel, et d'ainsi mieux connaître la situation telle que vécue sur le terrain, tout en ayant l'occasion de lui proposer des solutions, et ainsi de lui faire sentir qu'il est une ressource importante pour l'entreprise.

Les Ressources Humaines tissent donc un lien privilégié avec les jeunes recrutés, tout particulièrement lors de leur recrutement, et plus spécifiquement au début de leur carrière pour ensuite les suivre sur le long terme. Cette mission permet aux RH d'assumer leur rôle de *human partner* et d'acquérir une certaine

⁷² Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. *La gestion des talents*. Dunod, 2015, p.121.

⁷³ B. Kayle, S. Jordan-Evans. *Gardez les meilleurs*. ESF, 2009

reconnaissance auprès des métiers, qui de par leurs spécialités, notamment dans le cadre de la production, n'ont pas de rapports quotidiens avec la fonction RH. Ce lien bénéficie donc aux Ressources Humaines comme aux jeunes collaborateurs recrutés.

Cette réflexion de la fidélisation émerge depuis peu au sein de Nexter, et prend de plus en plus d'ampleur. Comme nous avons pu le croire lors de notre réflexion sur notre mémoire, elle n'est pas motivée par une confrontation des corps dirigeants de l'entreprise à un taux de turnover important. En effet, ce dernier ne dépasse pas, pour 2019, le chiffre de 1,5% de l'effectif CDI moyen, soit 48 démissions sur un an. Ce taux est relativement bas comparé à l'effectif total de l'entreprise et aux recrutements effectués tout au long de l'année. Les démissions ne sont donc pas à l'origine de cette réflexion sur la fidélisation des collaborateurs au sein de Nexter. En revanche, l'inversion de la pyramide des âges peut l'être. L'entreprise fait en effet face à un rajeunissement progressif de la population, causé par deux éléments principaux : les départs en retraite et la volonté stratégique de l'entreprise de recruter plus de jeunes diplômés. Concernant les départs en retraite, ils représentent une petite centaine de départ pour 2019, ce qui a beaucoup plus d'impact sur les politiques RH que les démissions. C'est un chiffre conséquent, qui participe donc au rajeunissement de la pyramide des âges et de l'âge moyen des collaborateurs, qui tourne autour de 44,7 ans en 2019. C'est une décroissance notable car sur moins de dix ans, le chiffre a considérablement baissé : l'âge moyen des collaborateurs en 2014 était de 47,7 ans. Cette décroissance, intrinsèquement liée aux départs en retraite, permet également à l'entreprise d'embaucher de plus jeunes collaborateurs, sur les postes à pourvoir suite à un départ en retraite ou lors de création de missions. Ce mouvement global interne explique donc pourquoi la réflexion sur la fidélisation n'est entamée qu'aujourd'hui au sein de l'entreprise. Cette dernière se retrouve en effet confrontée à une population plus versatile, qui n'envisage pas automatiquement d'effectuer une longue carrière. Pour les métiers de l'ingénierie, se sont également des profils qui intéressent de nombreuses autres entreprises, et qui ont plus de chance de se faire chasser ou d'être attiré par les avantages et les missions d'une autre entreprise. Nexter se retrouve donc à la fois face à ce marché du travail plus tendu et en mouvement constant, et face à ses besoins internes de rajeunissement et de fidélisation dans la longue durée. La charge de recrutement imposée par le programme Scorpion étant déjà assez

volumineuse d'année en année, il s'agit en effet de bien choisir les profils pour stabiliser les postes.

Les Ressources Humaines sont au cœur de cette réflexion, et elles travaillent avec la direction pour mettre en place un plan de fidélisation des collaborateurs. Mais avant de se pencher sur ce plan, il est intéressant d'analyser les rapports en place aujourd'hui entre fonction RH et jeunes recrutés. Ces relations nous permettront de nous rendre compte si les Ressources Humaines sont au cœur de cette mission de *human partner*, et si elles sont en capacité, de par leur maîtrise du terrain, d'avoir une plus-value sur cette réflexion de fidélisation. Dans cette partie, nous allons nous appuyer en particulier sur les propos recueillis lors de notre enquête. Un des objectifs de ces entretiens ayant été de mieux appréhender cette relation entre RH et collaborateur, ils nous donnent une bonne vision générale de l'état des lieux sur ce sujet. En effet, nous nous sommes rendues compte qu'après l'entretien de recrutement, le jeune recruté n'a plus tellement de contact avec le service RH. C'est le cas pour les trois collaborateurs interrogés, qui ont tous les trois la particularité d'avoir effectué un stage ou un apprentissage au sein de Nexter avant d'avoir été embauché. A la première question, portant sur la fréquence des contacts avec les Ressources Humaines après leur recrutement, le premier jeune recruté interrogé nous confie avoir eu un entretien RH lors de son démarrage en apprentissage, puis un seul entretien : « En tant qu'embauché depuis septembre, je crois que je n'ai eu qu'un seul entretien qui était un entretien pour prendre la température à la fin de mon apprentissage et au début de ma prise de poste, et sinon [...] je n'ai pas plus de contact avec le service que ça. »⁷⁴. Le deuxième collaborateur interrogé nous fait une réponse plus courte sur le sujet mais tout aussi clair : « Et depuis mon recrutement, à part les premiers jours, je n'ai pas eu de contacts avec les Ressources Humaines. »⁷⁵. Les contacts semblent donc très limités et ne semblent pas aller au-delà des entretiens de recrutement. Cependant, on pourrait pointer du doigt le fait que ces collaborateurs, ayant commencé récemment, n'ont pas encore eu l'occasion d'être reçu en entretiens de carrière, qui interviennent sûrement plus tard dans l'année. Pour répondre à cette éventuelle remarque, nous pouvons nous tourner vers les chargées de recrutement interrogées, afin de comprendre les pratiques RH de contact avec les collaborateurs,

⁷⁴ Voir annexe 6, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 1.

⁷⁵ Voir annexe 7, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 2.

notamment après leur recrutement. Ainsi, l'une d'elles nous confie : « On garde le contact au-delà de la simple signature du contrat. Et après son arrivée, c'est le RH Opérationnel qui s'occupe du suivi, mais c'est surtout les managers qui font ce travail là malheureusement. »⁷⁶. Le rôle des Ressources Humaines ne semble donc pas être ancré dans les pratiques d'intégration et de fidélisation. Ce qui provoque donc un certain manque de relation et ne permet pas la mise en place d'une réelle relation privilégiée entre RH et jeunes recrutés. Cela se remarque également dans les témoignages des collaborateurs interrogés au sujet du rôle des Ressources Humaines au sein de l'entreprise : « Je ne saurais pas vous répondre sur le rôle précis qu'elles ont actuellement. Je sais qu'elles sont un maillon nécessaire et essentiel pour la vie en entreprise, et elles sont le lien entre entreprise et salarié. »⁷⁷. Cette idée trop vague des missions des RH au sein de l'entreprise démontre bien qu'il existe une certaine distance entre les Ressources Humaines et les collaborateurs de l'entreprise. Ou tout du moins, que les RH ne sont pas reconnues sur le terrain, ce qui peut être expliqué par leur manque d'accompagnement et de présence sur le terrain.

Alors que les Ressources Humaines entament une réflexion sur la fidélisation des collaborateurs, il apparaît évident que le premier pilier de la fidélisation qu'est l'accompagnement RH n'est pas solide. Plus encore, on peut parler d'un cruel manque d'accompagnement RH, qui ne permet pas de construire une relation privilégiée avec les jeunes recrutés. Ils sont ainsi livrés à eux-mêmes, sans contact RH, ce qui pose un problème dans la mise en place d'une stratégie de fidélisation. Cet accompagnement est portant le ciment de cette stratégie, et le manquement des RH a des impacts importants sur l'ensemble des enjeux humains de l'entreprise.

Une fidélisation qui commence dès l'intégration.

L'intégration est un des moments les plus importants dans la carrière d'un nouveau collaborateur. Les premiers jours au sein de l'entreprise et de son équipe sont en effet décisives et ont beaucoup plus d'impacts sur le long terme qu'ont bien voulu le croire pendant longtemps les Ressources Humaines. L'intégration est

⁷⁶ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

⁷⁷ Voir annexe 6, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 1.

cependant partie intégrante du recrutement, puisqu'il en est la continuation logique. Une fois que le talent est recruté, il paraît en effet évident que le suivi de ses premiers pas dans son nouveau poste est un sujet qui reste à la main des RH. D'autant plus que, comme nous avons déjà pu le voir au cours de ce mémoire, les entreprises doivent composer avec un marché du travail tendu, et doivent prendre en compte que certains métiers sont tendus et donc très demandés. Le départ d'un collaborateur au profit d'une entreprise concurrente peut tout à fait être provoqué par une mauvaise prise en compte de l'intégration de ce nouveau recruté. C'est entre autre pour cela que les Ressources Humaines font de ce sujet une priorité dans de nombreuses entreprises. Au-delà d'un simple enjeu RH, l'intégration a des impacts budgétaires et stratégiques importants pour l'entreprise. D'un point de vue budgétaire, recrutements et départs imprévus ont un certain cout pour l'entreprise. Les départs de nouveaux collaborateurs provoquent logiquement de nouvelles démarches de recrutement, qui coutent du temps et de l'argent à l'entreprise. D'un point de vue stratégique, une bonne intégration est le garant d'une bonne performance du nouveau collaborateur. Elle permet au collaborateur d'avoir une prise de poste efficace, de saisir immédiatement les principaux enjeux du poste, et de s'emparer des différentes problématiques qui le régissent.

Si le recrutement est une des premières vitrines de l'entreprise, l'intégration en est la porte d'entrée. C'est le premier contact, comme les premières impressions, qui détermine souvent l'engagement des nouveaux recrutés dans leur nouvelle entreprise. C'est pourquoi intégration et image employeur sont intimement liées : l'image interne de l'entreprise telle qu'elle est véhiculée à l'externe, donne une certaine idée au candidat à laquelle il est nécessaire d'être fidèle lorsqu'il arrive en temps que collaborateur. Sur un marché en constante évolution, il est d'autant plus nécessaire de prêter attention à cette relation entre image employeur et intégration, car le candidat confronté à une mauvaise intégration sait qu'il peut trouver ailleurs. Et cette relation s'établit dès les premiers échanges RH au cours du processus de recrutement. C'est ce que démontre Etienne Cadre, DRH de Mantu, dans cet article du blog Focus RH : « La dernière [enquête de satisfaction] a révélé une attente forte envers le recruteur, pour qu'il s'implique davantage dans les spécificités de la culture

interne pendant le processus d'embauche. »⁷⁸. L'intégration se situe donc dans la continuité de l'image employeur, et elle se met en place dès le recrutement. Cela permet au nouvel embauché d'avoir des repères et de savoir quels sont les enjeux internes de l'entreprise. L'impact RH est donc important car il influence les ressentis d'un collaborateur, de manière positive comme négative. Il est important, pour les équipes RH et dès le processus de recrutement, d'être transparent sur les avantages de l'entreprise et sur la réalité du terrain. Cette transparence est garante d'un engagement du collaborateur dans ses missions. C'est ce que nous confie Sébastien Dujoncquoy, Sales Team Manager chez Welcome To The Jungle, lors d'un entretien dans le cadre d'un autre travail de recherche : « Lors de la propositions d'embauche, l'équipe rencontre le candidat, et naturellement, il cherche toujours à vérifier ce qu'il a vu lors des témoignages, et ça se révèle toujours vrai, il n'y a pas de décalage entre l'image et la réalité. »⁷⁹. Cette absence de décalage permet au nouvel arrivé d'immédiatement appréhender l'esprit de l'entreprise et de l'équipe dans laquelle il est intégré.

Il est également intéressant de noter dans ce témoignage que l'équipe concernée est inclus dans le processus de recrutement et donc de fidélisation du nouvel arrivant. On peut donc noter que l'intégration est une co-construction entre les Ressources Humaines et l'équipe d'accueil. Dans la même logique d'adaptation du recrutement en fonction du terrain, l'intégration doit se jouer entre le recruteur et le corps social accueillant le collaborateur. Un suivi régulier des premiers temps au sein de l'entreprise doit donc être mis en place entre ces deux acteurs, afin de vérifier tout d'abord la bonne incorporation du nouvel élément à l'équipe, mais aussi afin de valider le recrutement. La période d'essai est donc un moment crucial dans le processus d'intégration, qui permet aux Ressources Humaines de vérifier la qualité du recrutement effectué et l'engagement du collaborateur dans son poste sur le long terme. Au sein de l'équipe, une organisation peut également être mise en place afin de faire participer ses membres à l'intégration du nouveau collaborateur. Ce n'est donc pas seulement le manager qui doit effectuer des actions de suivi et d'intégration, mais également toute l'équipe qui peut jouer un rôle important dans

⁷⁸ Gilles Marchand. « Etienne Cadre, DRH de Mantu : "Recrutement et On-Boarding vont de pair ». In : *Focus RH* [en ligne] [consulté le 10 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/etienne-cadre-drh-de-mantu-recrutement-et-boarding-vont-de-pair-32777.html>

⁷⁹ Voir annexe 16, entretien Sébastien Dujoncquoy.

l'engagement du nouvel arrivé. Cette co-construction se travaille et se déploie en fonction d'une stratégie RH efficace, qui met la réalité du terrain au cœur de ses priorités et de ses actions.

L'intégration à Nexter suit déjà un processus bien défini, ce qui ne l'empêche pas d'être au cœur d'une réflexion de renouvellement et d'optimisation, menée par les Ressources Humaines. Avant de se pencher sur cette réflexion, il faut tout d'abord faire un état des lieux du terrain et de ce qui se fait déjà dans cette matière. Ainsi, comme nous avons pu le voir dans la première partie de notre troisième hypothèse, le recrutement se fait au niveau de la RH et de l'opérationnel en besoin. Pour les postes à haute responsabilité, des entretiens de recrutement peuvent également être menés par les directeurs des différentes entités concernées. Mais ceux-ci n'interviennent en rien dans le suivi de l'intégration du collaborateur post-recrutement. C'est en effet une mission qui est confiée aux Ressources Humaines et sur le terrain, au manager. Si c'est bien la fonction RH qui s'occupe de ce sujet, ce n'est pas la même équipe qui s'occupe à la fois du recrutement et de l'intégration. Il existe en effet deux missions : celle du recrutement qui est confiée au chargés de recrutement, et celle de l'intégration qui est à la charge des RH Opérationnels. Il faut cependant savoir que les RH Opérationnels n'interviennent pas dans le recrutement, car les deux missions sont distinctes l'une de l'autre. Au sujet de l'intégration, les RH Opérationnels doivent donc suivre le collaborateur dans ses débuts dans l'entreprise, et le manager doit s'assurer de la bonne prise en main de ce dernier de son poste et de ses missions. Quelque soit la mission, le rôle RH dans le recrutement et l'intégration est crucial et vise un objectif précis : faire de ce nouvel arrivé une compétence performante pour l'entreprise. C'est ce que nous affirme la première chargée de recrutement interrogée dans le cadre de notre enquête : « L'intégration fait partie également du processus RH : on est en lien avec les RH de proximité et les gestionnaires pour que l'arrivée du candidat soit bien prise en compte. Post-recrutement, notre objectif va aussi d'avoir un retour d'expérience afin de déterminer si le recrutement a été qualitatif ou non. »⁸⁰. Tout tend donc vers une intégration réussie et vers un engagement du collaborateur sur le long terme.

⁸⁰ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

Au niveau de l'entreprise, des actions sont faites pour participer à l'intégration de tout nouvel embauché. C'est le « parcours d'intégration », auquel chaque nouvel arrivant est invité à participer dans les premiers mois de son arrivée au sein de Nexter. Ce parcours a fait l'objet d'un renouvellement de formule en 2019, dont l'objectif était de le rendre plus court et de donner une vision plus globale de l'entreprise dans son ensemble. La nouvelle édition a donc consisté à réunir les métiers dans le showroom du site de Satory, et à dessiner un parcours à suivre pour que chaque collaborateur puisse passer du temps sur chaque atelier métier. Pour le pôle RH, l'atelier a constitué à présenter des planches sur les principaux éléments RH comme les différentes étapes d'une carrière au sein de l'entreprise, une explication du fonctionnement de la mobilité chez Nexter, mais également une présentation non exhaustive des différents métiers qui font l'entreprise. L'atelier se concentrait ensuite sur l'utilisation de la plateforme RH Talent Soft puis donnait lieu à un temps de questions réponses. Tout cela dans un temps imparti, bien évidemment, afin que chaque collaborateur nouvellement arrivé puisse poursuivre le parcours et la découverte des autres métiers. Si cette formule présente l'avantage de tout balayer en l'espace d'une journée, il n'est évidemment pas à prendre seul. En effet, il fait partie d'une stratégie d'intégration qui commence sur le terrain avec les équipes RH et les managers.

Au-delà de la théorie du processus, c'est d'ailleurs sur le terrain que se fait la plus grande partie de l'intégration. C'est en effet ce que nous confie les jeunes diplômés nouvellement recrutés dans nos entretiens : « Les premiers jours, j'ai été plus en contact avec les RH mais après c'est plus effectivement mon chef et mes collègues qui m'ont accompagnés dans ma prise de poste. »⁸¹ ou encore : « J'ai reçu un bon accueil, que ce soit par mes responsables ou mes collègues. On m'a initié sur le terrain aux différents outils [...]. J'ai eu un minimum de parrainage sur mon poste car il y a pas mal de mécanique à prendre en main. J'ai eu aussi de la documentation à lire pour bien comprendre mon poste et les produits. »⁸². Comme nous avons pu le voir plus haut avec le manque de lien entre RH et nouveau recruté, nous pouvons donc en conclure qu'une grosse partie de l'intégration sur le terrain se fait par l'équipe. Le terrain étant formateur, cela ne semble pas avoir d'impacts négatifs importants sur l'engagement de ces nouveaux arrivants, mais l'absence trop

⁸¹ Voir annexe 7, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 2.

⁸² Voir annexe 8, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 3.

fréquente des RH dans le processus ne permet pas d'avoir une intégration complète et efficace. Même du côté des chargés de recrutement, cela crée un manque qui n'est comblé que par des échanges informels avec les managers au sujet des recrutés. C'est ce que nous confie la deuxième chargée de recrutement interrogée : « De manière informelle, il y a quand même un suivi post-recrutement puisque tout au long de l'année, on est en contact avec les managers des directions, et dès qu'on fait des réunions, on essaye de se renseigner sur la prise de poste et l'intégration des nouveaux arrivés. »⁸³. La division des missions de recrutement et d'intégration en deux ne semble donc pas profitable, à la fois pour le service RH et pour les nouveaux collaborateurs. La coupure entre les deux processus ne permet pas à la fonction RH de mener un suivi qualitatif car la valeur ajoutée de la connaissance du profil et de la situation sur le terrain apportée par les chargés de recrutement est perdue au moment de l'intégration. Les RH Opérationnels, n'étant pas en charge de cette mission du recrutement, n'ont pas la possibilité d'avoir toutes les cartes en main pour accompagner le nouveau collaborateur au moment de son intégration. Ce qui crée un défaut dans le suivi, qui semble plus ou moins être comblé sur le terrain par les équipes, mais qui restera important tant que les Ressources Humaines n'auront pas optimisé le processus. Chose qui pourrait être faite dans un futur proche avec la mise en place d'une réflexion sur l'intégration, avec notamment la création d'un poste intitulé « Marque Employeur et fidélisation des collaborateurs ». Les missions principales de ce poste seront exclusivement tournées vers l'interne, et la personne en charge, sous la direction des Ressources Humaines, devra repenser le processus d'arrivée des collaborateurs au sein de l'entreprise. La création de ce poste ouvre la porte à un renouvellement de l'intégration chez Nexter, même si dans son intitulé, la notion de Marque Employeur n'est pas correctement utilisée... L'optimisation du processus semble donc lancée, mais il ne pourra être efficace que si une refonte de l'organisation RH sur ce sujet est menée.

Au-delà de l'intégration, s'engager sur le long terme.

⁸³ Voir annexe 4, entretien Cellule Recrutement 2.

Une relation privilégiée entre RH et nouveau recruté, construite en partie sur un recrutement et une intégration réussie, influence grandement la volonté du collaborateur de s'engager sur le long terme. Pourtant cette relation n'est qu'un des outils que l'entreprise peut mettre en place pour pérenniser ses talents. Il existe en effet beaucoup d'autres moyens, identifiés comme étant des leviers d'engagement, qui vont bien au-delà de la relation, en s'inscrivant sur le long terme au niveau de la vie interne de l'entreprise. Ces moyens, afin d'être efficaces, doivent être solidement ancrés dans la culture de l'entreprise, afin de ne pas revêtir un caractère éphémère, qui serait fatal à l'engagement. Ces bénéfices pour le collaborateur doivent en effet l'accompagner tout au long de sa carrière au sein de l'entreprise, afin de ne pas créer de décalage entre les collaborateurs de longue date et les nouveaux arrivés, et pour ne pas engendrer de frustrations, synonyme de tensions et donc de possibles départs. L'équilibre social est à respecter, pour que tous bénéficient des mêmes avantages.

Ces moyens d'engagement sont facilement identifiables, car les plus évidents sont communs à presque toutes les entreprises. On peut ainsi lister la rémunération, les avantages sociaux, l'accompagnement des pairs et le sens donné au travail. Ces quatre éléments prennent d'autant plus d'importance et d'impact qu'ils sont justement plus ou moins présents au sein de toutes les entreprises, ce qui oblige encore une fois les entreprises à se démarquer pour attirer puis pérenniser les talents. C'est notamment le cas pour la rémunération, qui reste aujourd'hui un des facteurs d'engagement des collaborateurs au sein de l'entreprise. Ainsi, comme le confirme Cécile Dejoux et Maurice Thévenet : « Même si les études montrent que, dans la plupart des pays civilisés, le salaire n'est pas le critère déterminant pour intégrer ou quitter une entreprise, il ne faut pas sous-estimer son influence sur la motivation du collaborateur. »⁸⁴. La politique de rémunération doit donc être solide et suivre une certaine logique en fonction des postes et responsabilités. Là encore, elle ne doit pas créer des écarts trop importants entre collaborateurs qui risquerait d'enrayer l'engagement des collaborateurs moins bien rémunérés. Les stratégies sont nombreuses et la politique salariale peut se déployer selon différentes modalités, mais il existe quand même une norme commune : celui de « lier l'entretien d'évaluation qui détermine les résultats attendus et les moyens

⁸⁴ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015, p.139.

d'accompagnement mis à disposition par l'organisation avec les grilles de classification (s'il y en a) et la rémunération. »⁸⁵. La logique de rémunération doit donc se construire en fonction de l'âge, du niveau d'étude, des missions du poste, des charges et autres responsabilités, et également des objectifs donnés sur le court ou long terme, de manière exceptionnelle ou régulière. On applique alors la politique du « travail égal, salaire égal »⁸⁶, qui permet de ne pas créer des frustrations ou des tensions sur le sujet. Il s'agit d'appliquer la même logique pour les avantages sociaux en cours au sein de l'entreprise. En effet, les différentes primes annuelles ou autres avantages comme le droit à une voiture de fonction, doivent être accessibles soit à tous, soit à des fonctions hiérarchiques qui sont bien définies et cadrées. On peut ainsi envisager que le Comité d'Entreprise propose les mêmes services à l'ensemble des collaborateurs, et que les primes exceptionnelles font aussi l'objet d'une généralisation au sein de l'entreprise.

Même si la rémunération et les avantages sociaux ont un certain impact sur l'engagement des collaborateurs sur le long terme, ce sont l'accompagnement des pairs et le sens donné au travail qui restent deux facteurs essentiels dans leur pérennisation. L'accompagnement par les pairs peut prendre différentes formes, et peut concerner la relation entre RH et collaborateur tout comme l'accompagnement de l'équipe sur le terrain de chaque membre. Cet accompagnement peut être réalisé à travers le *mentoring*, sorte de parrainage professionnel qui consiste à désigner un accompagnant plus expérimenté pour former et guider le nouveau collaborateur dès son arrivée et tout au long de sa prise de poste. Les bénéfices sont nombreux puisque « cette pratique vise à maintenir un développement du talent dans le temps en évitant la routine et les désillusions. »⁸⁷. Cet parrainage permet alors une meilleure intégration, une meilleure formation du nouvel arrivé, une meilleure appréhension de l'entreprise mais il provoque également un double engagement. Celui, bien évidemment, du collaborateur intégrant l'entreprise, mais aussi celui, qu'on peut désigner comme un réengagement, du collaborateur mentor. Le mouvement est double et les bénéfices ont des impacts positifs sur le long terme. Le sens donné au travail fait est également un vecteur fort d'engagement des collaborateurs. Ce sens peut se forger dans la fierté d'appartenir à l'entreprise ou

⁸⁵ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet. La gestion des talents. Dunod, 2015, p.140.

⁸⁶ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.140.

⁸⁷ Cécile Dejoux, Maurice Thévenet, *ibid.*, p.132.

d'effectuer des missions qui font avancer les choses ou qui participent, indirectement ou non, à l'amélioration d'une cause. Cette fierté se travaille, puisqu'elle est issue, selon Sophie Girardeau, dans son article sur Monster, de « la confiance et du plaisir »⁸⁸. La fierté individuelle issue de la reconnaissance des missions et tâches accomplies, la confiance accordée par le manager qui se traduit par une certaine autonomie, sont deux éléments forts qui influencent l'épanouissement du collaborateur et son engagement dans son métier. Elle contribue également à construire une fierté collective, qui se ressent dans la vie interne de l'entreprise, et qui transpire généralement en externe, favorisant l'image extérieure de l'entreprise. Le sens donné n'est donc pas un élément à prendre à la légère, d'autant plus que la quête du sens est une quête d'ampleur : selon une étude menée par l'Apec en 2019⁸⁹ sur une population de cadres, 51% jugent essentiels d'exercer un métier qui a du sens.

Rémunération, avantages sociaux, accompagnement des pairs et sens donné au travail forment donc des leviers d'engagement facilement identifiables, et facilement applicables sur le terrain des entreprises. Ils sont issus d'une stratégie interne solide, claire et transparente qui se construit avec tous les acteurs de l'entreprise.

Les moyens d'engagement mis en place par Nexter sont communs aux autres entreprises, même si elle connaît et cultive certaines spécificités. Sur les quatre moyens d'engagement identifiés, Nexter met en place des actions pour pérenniser les ressources, chose essentielle à faire dans le cadre du programme Scorpion et du contexte économique favorable pour l'entreprise. Nous avons pu interroger les jeunes diplômés nouvellement embauchés sur ces sujets, ce qui nous a permis de nous rendre compte que certains moyens sont mieux employés que d'autres.

⁸⁸ Sophie, Girardeau. « Management : trois axes pour développer la fierté des collaborateurs ». In : *Monster* [en ligne] [consulté le 11 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.monster.fr/recruter/conseil-en-ressources-humaines/gestion-ressources-humaines/ambiance-travail/management-3-axes-pour-developper-la-fierté-des-collaborateurs/>

⁸⁹ Quête de sens au travail : une responsabilité de l'entreprise ?. In : *Apec* [en ligne] [consulté le 11 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner-levolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html>

En ce qui concerne la rémunération par exemple, il apparaît évident que la politique de rémunération de l'entreprise, comparée à celle menée par les autres gros industriels, n'est pas attractive et ne peut pas être considérée comme un levier d'engagement long terme. C'est en tout cas ce que nous confie le premier collaborateur interrogé : « On m'a proposé 35k par an, et pour donner un ordre d'idée, à poste équivalent, chez Naval Group, les postes qui m'étaient proposés étaient à 43k, et ceux chez Safran à 41k. J'ai finalement réussi à négocier à 39k, ce qui n'a pas plu à certains collègues, qui avait de l'ancienneté et était proche de ce salaire. »⁹⁰. Grâce à ce témoignage, on voit bien que par rapport à la concurrence, l'entreprise ne rémunère pas assez ses collaborateurs. Ce qui crée forcément des situations de frustration dès qu'un nouvel arrivé réussit à négocier un salaire plus haut que la moyenne. L'équilibre ne peut donc pas être gardé si l'échelle de rémunération de base est trop basse. C'est ce que nous confirme une des chargées de recrutement interrogée : « Nexter c'est pas qu'on taille mal, mais pour les profils rares qui sont très tendus sur le marché, on ne les paye pas assez. Donc ils vont vite regarder ailleurs. »⁹¹. Sur les métiers tendus de l'ingénierie, Nexter ne semble donc pas arriver à garder ses talents sur le long terme, faute d'une rémunération adaptée à sa concurrence et aux demandes des profils compétents. L'intérêt de la direction générale de l'entreprise serait donc de revoir sa politique salariale et d'en faire un véritable levier concurrentiel d'engagement auprès des collaborateurs de Nexter.

Concernant les avantages sociaux, ils se résument aux propositions du Comité d'Etablissement et aux activités sportives qui sont souvent mentionnés dans nos entretiens. Ces activités sportives internes ne présentent pas de véritables avantages sociaux en tant que tels, mais ils contribuent à la cohésion au sein de l'entreprise et à l'épanouissement de certains collaborateurs. Ainsi, « Au niveau de l'entreprise, on a beaucoup de sports qui sont proposés et ça attire beaucoup de monde. Niveau CE, c'est aussi très bien géré. »⁹². Les associations sportives peuvent forger des valeurs au sein des équipes mais également à l'échelle de l'entreprise, qui, au cours des différentes activités proposées, peut mettre en valeur telle équipe, telle course, telle performance. Cela participe à construire un sentiment de fierté collective, comme nous avons pu le voir plus haut, qui semble intéressant à

⁹⁰ Voir annexe 6, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 1.

⁹¹ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

⁹² Voir annexe 6, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 1.

approfondir, à travailler et à exploiter. Surtout pour une entreprise qui ne communique pas sur son organisation interne, c'est une piste intéressante à creuser pour valoriser une identité.

Cette identité peut également se construire sur les piliers de l'accompagnement des pairs et du sens donné au travail, deux éléments qui semblent être au cœur du quotidien des collaborateurs. Concernant l'accompagnement par les pairs, c'est en effet une chose qui est faite sur le terrain, par les équipes, les tuteurs ou managers, à l'arrivée du collaborateur. Nous avons pu le voir au moment de notre réflexion sur le recrutement, et c'est une notion qui reste présente au-delà de ce moment de l'entrée au sein de l'entreprise. C'est ce que nous confirme la chargée de recrutement interrogée : « Un autre levier d'engagement serait aussi l'esprit d'équipe. Ils sont très bien accueillis, dès leur arrivée, ils ont un tuteur et il y a aussi tout ce qui va être *after-work*, association sportive où ils se retrouvent...donc il y a cette ambiance amicale qui donne aussi envie de rester. »⁹³. L'environnement quotidien du collaborateur est peut-être beaucoup plus important que le salaire, d'autant plus qu'il a un impact considérable sur son épanouissement et sur son efficacité sur ses missions. Cet accompagnement des pairs, qu'il prenne la forme d'une formation sur le terrain par un tuteur ou celle d'amitiés construites grâce aux activités sportives, paraît être cultivé au sein de l'entreprise. Mais c'est également la passion mise au service du travail et le sens donné au travail qui est mis en avant par les trois jeunes recrutés interrogés. L'épanouissement dans le cadre des missions effectuées paraît être essentiel : « Je suis bien chez Nexter pour l'instant et je compte y rester : rien n'a cassé ma passion donc pour l'instant j'y suis bien. »⁹⁴ ou encore : « Si je peux m'épanouir dans mes missions, c'est déjà le plus important, sans ou avec des activités annexes à côté. »⁹⁵. Le sens donné au travail, à travers les missions qui leurs sont confiées, est exalté par une fierté commune et particulière à l'entreprise : celle de travailler pour l'armée. En effet, « Il y a aussi la fierté de travailler pour l'armée, indirectement, et de contribuer au développement de ces produits qui vont être utilisés par les militaires. [...] Ça permet de provoquer un engagement, et sur le

⁹³ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

⁹⁴ Voir annexe 7, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 2.

⁹⁵ Voir annexe 8, entretien nouveau collaborateur / jeune diplômé 3.

long terme ! »⁹⁶. L'entreprise a donc en main plusieurs leviers d'engagement qui tiennent de la fierté collective et individuelle, provoquées par un sentiment fort de solidarité et de performance au service d'une entité utile et importante pour notre pays. Ces éléments permettent de construire une relation durable entre l'entreprise et ses collaborateurs, à la seule condition qu'ils soient insufflés et travaillés en interne.

Des leviers d'engagement sont donc en action au sein de l'entreprise, mais, pour ceux qui engagent véritablement les collaborateurs, ils ne semblent pas faire partie d'une stratégie spécifique. Ils se font ainsi presque naturellement, en s'appuyant sur des processus déjà existants, comme pour le mentoring par exemple, et en se développant dans les équipes puis à l'échelle du groupe. Ils ne semblent pas issus d'un plan de fidélisation pensé et construit par le corps dirigeant, et c'est ce qui le rend intéressant et précieux. S'ils n'obéissent à rien d'autre qu'à un mouvement général d'esprit d'équipe dans l'entreprise, ils sont d'autant plus attractifs. Ils ne servent alors pas que de simple vitrine. Même s'ils ont tendance à transparaître en dehors de l'entreprise, c'est pourtant un sujet à travailler et à cultiver pour que l'engagement sur le long terme soit effectif.

Conclusion de la troisième hypothèse

Notre réflexion au cours de cette troisième hypothèse nous permet de la conclure en la validant. L'enjeu d'engagement sur le long terme des collaborateurs est au cœur des réflexions des Ressources Humaines de l'entreprise, qui y voient, à juste titre, la garantie du succès d'un recrutement sur le long terme. Cependant, nous avons pu voir que les leviers et autres moyens d'engagement n'existent pas en interne dans le cadre d'une stratégie RH mais plutôt grâce à des initiatives localement présentes dans les équipes. Nous pouvons donc nuancer notre hypothèse, en notant que l'engagement au sein de Nexter ne dépend pas que des Ressources Humaines. Il est aussi le fait d'une certaine autonomie qui engendre des intégrations plus ou moins réussies et une fidélisation de collaborateurs qui n'ont que très peu de lien avec le service RH. La construction d'une relation privilégiée

⁹⁶ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

avec ce service ne semble donc pas être à l'ordre du jour, même si cette réflexion semble de plus en plus au cœur des objectifs RH.

CONCLUSION

« Il manque clairement du professionnalisme RH »⁹⁷.

Cette sentence prononcée par une des chargés de recrutement de la Cellule Recrutement du site Satory de Nexter, pourrait résumer les observations de terrain menées au cours de notre mémoire. Elle résume une situation qui nous a poussé à approfondir ce sujet du rôle des Ressources Humaines dans l'attractivité et l'engagement des jeunes diplômés.

Dans quelle mesure la fonction RH peut jouer un rôle stratégique dans l'attractivité des talents et l'engagement des jeunes diplômés au sein de Nexter ? Entre pouvoir et devoir, la frontière est mince, mais c'est le devoir qui semble être la réponse à apporter pour les RH de l'entreprise. Nous avons pu voir dans notre introduction que notre apprentissage a été le meilleur moyen pour observer le terrain, analyser les enjeux actuels et appréhender le fonctionnement du service RH. C'est aussi l'exercice du mémoire qui nous a permis de prendre du recul sur ces enjeux et sur les situations vécues au quotidien dans les relations et autres interactions professionnelles. La confrontation de ces deux terrains nous a permis d'enrichir notre problématique, ciment de notre réflexion. Elle a été également l'occasion d'analyser plus en profondeur les impacts du programme Scorpion sur les enjeux courts et longs termes de l'entreprise. Impacts qui créent un contexte économique favorable, et qui se traduit par une assurance d'un carnet de commande plein sur les prochaines années à venir. La santé économique de l'entreprise est bonne, mais elle manque de ressources pour faire face à ce challenge au long souffle. C'est en suivant cette logique que se pose la question du rôle des Ressources Humaines, qui devient, plus encore qu'il ne l'était déjà, un rôle essentiel pour la performance de l'entreprise. Face à cette charge de besoins plus importante, l'organisation de la fonction doit changer de rythme et s'appuyer sur des

⁹⁷ Voir annexe 5, entretien Cellule Recrutement 1.

processus solides et fonctionnels pour atteindre les objectifs fixés. Ce changement de rythme s'inscrit dans une montée en puissance progressive de l'entreprise qui connaît, en quelques années, une évolution significative. D'une entité fermée à l'externe et au recrutement, Nexter devient en effet, après son changement de nom en 2006, une entreprise tournée vers le marché du travail. Cette période est aussi l'occasion de questionner l'organisation interne pour l'optimiser. Débute alors une réflexion sur les Ressources Humaines, concernés directement par les challenges de construction d'une image employeur. Car l'entreprise évolue dans un contexte communicationnel institutionnalisé dans le monde professionnel, avec la nécessité de se démarquer de ses concurrents pour attirer des talents. Nécessité qui se trouve rapidement être le moyen le plus efficace pour servir les besoins de recrutement variant de 300 à 500 chaque année. En parallèle de cet enjeu d'attraction à l'externe, et dans la même obligation d'atteindre les objectifs de recrutement, l'entreprise entame une réflexion sur la pérennisation de ces jeunes diplômés récemment recrutés, dont les compétences sont essentielles à la performance de leurs missions, mais également très sollicitées sur le marché du travail. Les Ressources Humaines doivent donc jouer sur les deux volets : en externe, construire une image employeur attractive car différente, et en interne veiller à la fidélisation sur le long terme des ressources compétentes. Ce double enjeu s'inscrit dans une refonte de la fonction, qui vise à la rendre plus stratégique qu'administrative.

La problématique choisie prend donc tout son intérêt dans ce contexte, car elle se concentre sur la redéfinition du rôle des Ressources Humaines dans ce contexte particulier de contexte économique favorable, d'augmentation des ressources et d'enjeu de pérennisation.

De cette problématique découle trois hypothèses qui tendent à appréhender tous les enjeux en cours pour les Ressources Humaines de Nexter. Les apports théoriques, observations de terrain et entretiens d'enquête nous ont permis de statuer sur ces hypothèses, afin de les valider ou de les infirmer.

Validation des hypothèses

Les Ressources Humaines deviennent les véritables business partner d'une dynamique commerciale positive qui crée de nouveaux enjeux de recrutement. Cette

hypothèse nous a permis de nous interroger sur cette notion de *business partner* telle qu'appliquée aux RH. Plus que des *business partner*, nous avons pu ainsi nous rendre compte que c'était vers l'ambition d'être un *human partner* que la fonction doit tendre, dans sa stratégie et dans ses actions. Ce qui signifie concrètement que les Ressources Humaines cultivent cette plus-value de la connaissance du terrain et des besoins pour accompagner la stratégie de l'entreprise et rappeler au business la dimension humaine de certains enjeux. Elles doivent donc devenir des partenaires des décisions prises à l'échelle de la direction, tout en restant attentive aux réalités du terrain et de ses situations. Ce qui implique de mener une gestion des ressources efficace et pertinente, adaptée aux enjeux de l'entreprise et à ses particularités. Menée par les Ressources Humaines, cette gestion se fait en co-construction avec différents acteurs, et doit prendre en compte les contextes business et social, le terrain, les ressources internes et externes à l'entreprise. Nous avons pu enrichir cette réflexion avec les observations sur le terrain du rôle effectif occupé par les Ressources Humaines de Nexter aujourd'hui. Cette observation nous a permis de nous rendre compte que même si la fonction prend plus de poids auprès du corps dirigeant et qu'ainsi elle gagne progressivement un statut de *business partner*, elle n'atteint pas celui de *human partner*. En effet, les acteurs RH semblent trop loin du terrain et garder un côté trop administratif pour appliquer une gestion des ressources efficaces. L'adaptation des organes de recrutement face à la montée en puissance des besoins tient plus du dynamisme propre à une équipe qu'à une politique interne solide d'accompagnement de ces acteurs RH.

Cette première hypothèse est donc validée mais elle est nuancée et approfondie. Car si le poids stratégique des Ressources Humaines au sein de Nexter est plus important et qu'il est effectivement engendré par l'augmentation des besoins dans le cadre du contexte économique positif pour l'entreprise, il est cependant fragilisé par un fonctionnement encore trop administratif. Le manque d'accompagnement du terrain est encore trop important pour permettre à la fonction de s'imposer comme une entité stratégique à part entière. Nous pouvons donc reprendre cette hypothèse en disant que les Ressources Humaines deviennent effectivement les *business partner* d'une dynamique positive, mais qu'elles doivent tendre vers un accompagnement du terrain plus efficace afin de répondre sur les courts et longs termes aux nouveaux enjeux de recrutement.

Face à ces besoins en recrutement, les Ressources Humaines construisent une stratégie autour des enjeux d'attractivité des talents. Après avoir appréhendé l'évolution des RH dans ce contexte économique favorable du programme Scorpion dans la première partie, et après avoir identifié dans notre réflexion l'enjeu d'attractivité externe qui se pose à l'entreprise, nous avons choisi d'axer cette deuxième hypothèse sur les problématiques liées à la construction d'une image employeur propre à l'entreprise. Ce qui nous a naturellement amené à nous interroger sur la stratégie de communication mise en place par les Ressources Humaines et les autres acteurs concernés. Pour construire cette stratégie, il est tout d'abord nécessaire d'identifier la cible correspondant le mieux aux besoins en interne afin d'attirer les bons profils. Cette première réflexion nous a permis de nous pencher sur la différence entre talent et compétence, afin de comprendre quel enjeu se profile pour Nexter. Au cœur d'une guerre des talents qui continue, la stratégie de l'entreprise choisie de cibler des compétences pour recruter sur tous ses métiers. Choix qui se traduit concrètement par une augmentation de la visibilité de l'entreprise et donc par la construction d'une certaine image. Nous avons pu nous rendre compte, grâce à cette réflexion, que la visibilité de l'entreprise se construit justement sur ses produits beaucoup plus que sur ses ressources, et qu'il y a donc un rôle important à jouer pour les Ressources Humaines. Ce rôle est en effet de valoriser la vie interne de l'entreprise, et de mettre en avant ses collaborateurs pour consolider une image employeur trop concentrée sur la production. Cet enjeu devient d'autant plus challengeant que l'attractivité sert le recrutement, et que le but visé par l'image employeur n'est pas seulement de se faire connaître mais bien d'embaucher de nouveaux profils. Sur ce point, il nous a paru évident que les processus de recrutement, concernant notamment les campagnes de stage et d'apprentissage, et donc les futures compétences forgeant l'entreprise, ne sont pas efficaces. Le taux de conversion des actions de visibilité menée par les Relations Ecoles de l'entreprise est trop faible pour servir les besoins de recrutement. Une optimisation de ces processus est donc à mettre en place, afin de revoir la stratégie mais également de réorganiser une fonction RH trop peu professionnelle. En effet, les acteurs RH se multiplient et manquent toujours de cette proximité essentielle avec le terrain.

Cette seconde hypothèse est néanmoins vérifiée, car nous avons pu voir au cours de notre réflexion que l'entreprise, et particulièrement les Ressources

Humaines sont conscientes des enjeux de recrutement et de visibilité auprès de nouvelles compétences, et que, dans ce sens, elles ont la volonté de construire une stratégie d'attractivité. Elles construisent donc bien une image employeur. Cependant, si les activités de l'entreprise, et notamment ses produits, sont bien mis en valeur, ses ressources, elles, sont presque transparentes. L'entreprise ne parvient donc pas à véhiculer, de manière officielle, l'image de son fonctionnement interne. D'autant plus qu'en interne justement, les processus RH ne sont pas opérationnels et que la stratégie d'attractivité ne parvient pas à répondre aux enjeux de recrutement. Mieux définir la cible, communiquer sur les ressources, et reprendre un processus de recrutement des stagiaires et apprentis simple et confié à une seule entité RH, seraient des actions RH à mener pour attirer et recruter plus efficacement de nouveaux profils.

Au-delà de l'attractivité des talents, les Ressources Humaines veulent créer de l'engagement auprès des jeunes recrutés pour répondre sur le long terme aux enjeux posés par la dynamique commerciale positive. Notre troisième hypothèse vient compléter nos deux réflexions précédentes en se penchant sur les problématiques de fidélisation des nouveaux recrutés, notamment dans le cadre de leur premier emploi. Cet enjeu d'engagement sur le long terme répond également aux besoins de recrutement imposés par le contexte du programme Scorpion, et constitue de nouveau une interrogation sur le rôle tenu par les Ressources Humaines sur ce sujet. Nous avons donc pu approfondir la relation privilégiée qui existe entre jeunes recrutés et service RH, que ce soit lors du recrutement, premier contact du candidat avec l'entreprise, mais aussi tout au long de leurs premiers temps au sein de l'entreprise, lors de la période d'essai et au-delà. Cette relation montre que le RH est un acteur essentiel dans la compréhension du besoin en interne, dans le choix du profil pouvant le mieux correspondre à la situation du terrain, ainsi que dans l'accompagnement des jeunes collaborateurs. Nous nous sommes penchés ensuite sur les rouages de l'intégration, première étape d'une fidélisation sur le long terme des collaborateurs. Après le recrutement, c'est l'intégration qui permet au jeune recruté d'ouvrir la porte d'entrée de l'entreprise. Elle est importante car elle est la garante d'une bonne compréhension des missions, du fonctionnement interne de l'entreprise et d'une acclimatation nécessaire à la montée en puissance du nouvel arrivé sur son poste. Là encore, le rôle des Ressources

Humaines est primordial, car, en collaboration avec les acteurs sur le terrain comme le manager ou l'équipe, il permet au candidat d'avoir un repère mais également une reconnaissance officielle de son arrivée dans l'entreprise. C'est pourquoi l'intégration fait partie d'un des leviers d'engagement que nous avons pu identifier au cours de notre réflexion, et qui doivent être cadrés par une stratégie de fidélisation au niveau de l'entreprise. Nous avons donc pu nous pencher sur la rémunération, les avantages sociaux, l'accompagnement des pairs et le sens donné au travail, qui nous semblent avoir un impact particulier sur l'engagement des jeunes recrutés, mais également des collaborateurs plus anciennement embauchés. Sur les quatre levier identifiés, nous avons pu remarque que seuls deux étaient bien présents au sein de Nexter, et que, concernant la rémunération et les avantages sociaux, ils ne sont actuellement pas assez intéressants pour pérenniser les ressources. Ce sera donc plus l'accompagnement des pairs et le sens donné au travail qui priment, et qui influent sur une fierté collective et individuelle assez prégnantes dans une entreprise qui se caractérise comme étant à taille humaine.

Nous pouvons donc également valider cette hypothèse, en y ajoutant cependant une certaine nuance. En effet, même si des moyens d'engagement sont en place au sein de l'entreprise, il est clair qu'ils se construisent et se perdurent de manière autonome, n'obéissant donc en rien à une stratégie. Les Ressources Humaines ont donc là aussi un sujet à prendre en main car, même si le taux de turnover de l'entreprise est relativement bas, la fidélisation des ressources est un enjeu essentiel pour l'entreprise, au vu du contexte du marché du travail et des besoins en recrutement de Nexter. Cette prise en main semble s'effectuer progressivement dans l'entreprise, mais elle ne pourra être efficace que si la fonction RH parvient à s'appuyer sur les leviers d'engagement déjà en place en les officialisant sans rien perdre de leur spontanéité, qui fait leur richesse.

Nous ressortons donc de ces trois hypothèses et de cette réflexion, qui s'est voulue générale et complète, sur le rôle des Ressources Humaines au sein de Nexter, que la fonction RH manque d'un certain professionnalisme. Ce qui la rend trop administrative, pas assez proche du terrain, et dépassée dans ses processus par un renouveau fonctionnel imposé par le contexte économique positif. Mais nous avons pu également nous rendre compte que beaucoup de choses sont encore à faire, et que, même si sur l'entreprise accumule du retard sur ces concurrents directs sur certains sujets, les réflexions ont débutées, et l'optimisation est en cours.

Retour sur les difficultés rencontrées

Sur la fin de notre mémoire, nous souhaitons évoquer les quelques difficultés et échecs que nous avons rencontrés au cours de notre réflexion. Les difficultés n'ont pas été si nombreuses car les exercices de rédaction effectués en L3 puis en M1 nous ont permis d'aborder ce travail de recherche et d'observation de terrain bien armée. La réflexion ainsi que la problématisation n'ont pas été source de blocage car le terrain de notre apprentissage nous a permis de bien appréhender les problématiques que nous voulions creuser. C'est donc aussi en grande partie grâce aux situations observées ou vécues sur le terrain lors de nos missions d'apprentissage que nous avons pu avancer dans ce mémoire avec sérénité et enthousiasme.

Il faut noter cependant un certain temps de latence entre la construction des hypothèses et la rédaction en elle-même. Ce temps s'explique par la récolte d'informations internes, effectuée via nos entretiens ou grâce au support de documentations internes à l'entreprise, mais également par la difficulté de commencer la rédaction. En effet, il nous semblait, dès les premières lignes, que nous n'avions pas assez de matière pour étoffer notre réflexion et nos arguments. Mais cette difficulté a vite été contournée par un recours plus approfondi aux sources théoriques, sur lesquels nous avons pu nous appuyer tout au long de la rédaction.

Une deuxième difficulté à évoquer serait celle de prendre suffisamment de hauteur pour traiter des sujets qui nous touchent particulièrement dans le cadre de notre alternance. C'est une problématique que nous avons identifiée lors de notre introduction, et que nous avons veillé à garder en mémoire lors de l'analyse de ces situations. Il s'est avéré pourtant difficile de garder une certaine distance en évoquant certains sujets, notamment dans le ton employé et dans les affirmations que nous assenions. Face à cette difficulté, il nous a fallu adopter un ton plus objectif et faire l'effort de s'appuyer sur des éléments concrets et scientifiques pour prendre de la hauteur. Cela nous a d'ailleurs permis de déconstruire quelques unes de nos idées préconçues, et notamment au sujet du taux de turnover de l'entreprise, que nous pensions beaucoup plus haut qu'il ne l'est en réalité. Cette difficulté nous a donc permis d'approfondir scientifiquement des sujets vécus sur le terrain et ainsi de

mieux les appréhender. Ce qui nous aide également dans l'application de nos missions, certains enjeux étant mieux ciblés.

Une des déceptions de notre mémoire aura été de ne pas pouvoir interroger les candidats actuellement en recherche, afin d'enrichir notre réflexion sur la construction de l'image employeur de Nexter. Ce sondage que nous avons projeté de mener n'a pas pu se faire faute de moyen plus que faute de temps. Il s'est avéré en effet assez délicat d'interroger des candidats en ayant une posture d'étudiante. Le fait de travailler dans les Relations Ecoles n'aurait pas permis d'adopter cette attitude de recherche auprès des jeunes ingénieurs ciblés par l'entreprise. A cette difficulté de posture s'est ajoutée une difficulté de choix de canal pour diffuser le sondage et toucher la population intéressée. Nous avons envisagé la possibilité de passer par LinkedIn ou JobTeaser, mais il aurait été alors difficile de se positionner en tant qu'étudiante et de toucher la population voulue. Le fait de s'appuyer sur les entretiens menés auprès des jeunes collaborateurs récemment recrutés par l'entreprise nous a permis de transformer cet échec en simple regret. En effet, en considérant que ces collaborateurs sont de récents candidats, nous avons pu avoir un aperçu de leur vision de l'entreprise alors qu'ils étaient encore sur le marché du travail. C'est pourquoi nous avons pu nous appuyer sur leur expérience pour enrichir notre argumentation.

Les difficultés rencontrées au cours de notre mémoire n'ont donc pas été des freins à notre rédaction et à l'élaboration de notre réflexion. Ils se sont révélés plutôt comme de petits obstacles à surmonter, voire même comme des tremplins de prise de hauteur, nécessaires à l'objectivité de notre travail.

Questionnements et ouvertures

Ils subsistent encore à la fin de cet exercice des questionnements et des doutes qu'il nous paraît intéressant d'évoquer. En effet, ce n'est pas en 80 pages que nous pouvons approfondir toutes les problématiques auxquelles fait face l'entreprise, même si nous avons fait l'effort de dresser un tableau général. Certaines questions restent donc sans réponses... C'est notamment le cas pour ce paradoxe qui reste au cœur de l'entreprise aujourd'hui. En effet, comment une

entreprise à ce point en mutation peut-elle continuer à s'appuyer sur des processus internes aussi dépassés face aux nouveaux enjeux économiques en place ? C'est une question de fond qui reste inexplicite à ce stade de notre mémoire, car il nous paraît évident, de notre point de vue, que beaucoup de choses peuvent être renouvelées, mises en place et construites, de manière assez efficace et rapide. Mais cela implique une réorganisation interne assez importante, et surtout un bouleversement d'une manière de fonctionner RH, qui ne peut se faire aussi rapidement et facilement. On touche alors à des sujets de résistance au changement, qui se caractérisent déjà aujourd'hui par une réticence de la direction face à certaines initiatives. La culture organisationnelle communautaire en place, qui repose sur un système de hiérarchisation clair, est ancrée dans l'identité de l'entreprise. Même si cette culture est de plus en plus challengée par la nécessité de se développer, de se renouveler, et de se démarquer, elle reste prégnante et impose son système de fonctionnement. On pourrait alors se poser la question : pour encore combien de temps ? Car face aux nombreux enjeux de recrutement et d'attractivité auxquels fait face l'entreprise, cette dernière ne semble pas pouvoir continuer ce même mode de fonctionnement RH si elle veut atteindre ses objectifs.

Une autre question subsiste aussi au sujet de la campagne de stage et d'apprentissage : pourquoi ce sujet qui prend de plus en plus d'importance est encore traité comme un détail ? En effet, ces campagnes n'occupent que pendant certaines périodes de l'année des acteurs qui en sont chargés comme d'une mission annexe. Or, c'est un enjeu qui doit se travailler tout au long de l'année et qui a tout pour être traité comme une mission à part entière. Au lieu de continuer de le traiter comme un sursaut d'activité court terme, l'entreprise aurait tout intérêt à y consacrer une équipe à plein temps. Il apparaît en effet tout à fait pertinent de faire travailler une entité sur ce sujet, pour optimiser à la fois les relations externes mais également les processus internes, comme de nombreuses entreprises le font aujourd'hui. Là encore, cela impliquerait sûrement un changement d'organisation interne, qui engendrerait un bouleversement au sein des acteurs RH concernés. Bouleversement qui serait pourtant moindre, car cela soulagerait ces acteurs d'une mission annexe qui vient parasiter leurs nombreuses missions principales, notamment pour les gestionnaires RH. Mais cela viendrait bousculer un fonctionnement historiquement établi, et engendrerait donc des tensions et autres

résistances. Se faire connaître n'est pourtant plus suffisant pour Nexter, qui devrait urgemment faire de ces campagnes de stage et apprentissage une priorité. Car le risque de ne pas capter les compétences et CDI de demain est trop grand comparé aux enjeux à long terme de l'entreprise.

Bien rare en effet l'étudiant qui, sur un forum école, aborde le stand de Nexter sans curiosité. Face à ses concurrents directs, ce stand paraît en effet petit et peu fourni, mais il réussit cependant à se démarquer par ses kakemonos, sur lesquels figurent des produits imposants et exceptionnellement complexes, mais également par ses représentants, qui parlent de leur métier et de leur entreprise avec passion et enthousiasme. Valorisation des produits et des ressources qui la compose, voici détonant que l'entreprise doit effectuer pour se rendre plus attractive. Son avenir économique est tout tracé avec le programme Scorpion, et sa fierté de servir les forces armées françaises est partagée par tous ses collaborateurs. Entreprise à taille humaine, elle doit seulement donner aux Ressources Humaines une place stratégique de choix pour consolider son potentiel, et ainsi attirer, recruter et engager des jeunes diplômés !

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles scientifiques

- BOURDIEU (Pierre), CHAMBOREDON (Jean-Claude), PASSERON (Jean-Claude). - *Le métier de sociologue*. - Walter de Gruyter, 2010, p.64.
- BOYER (Luc), SCOUARNEC (Aline). - *L'observatoire des métiers, concepts et pratiques*. - Editions EMS , 2005.

Ouvrages et articles professionnels

- AMBLER (Tim), BARROW (Simon). - « The employer brand ». - *Journal of Brand Management*, 185–206, 1996.
- BASTIDE (Isabelle). - *Le recrutement réinventé : pourquoi et comment recruter des personnalités et non plus des profils*. - Recherche Midi, 2018.
- DEJOUX (Cécile), THEVENET (Maurice). - *La gestion des talents*. - Dunod, 2015.
- DIAS DE FIGUEIREDO (Antonio). - « De la nature historique des pratiques d'ingénierie ». - *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, n°2, 245-278, 2014.
- KAYLE (B.), JORDAN-EVANS (S.). - *Gardez les meilleurs*. - ESF, 2009.
- KNOX (S.), FREEMAN (C.). - « Measuring and Managing Employer brand Image in the Service Industry ». - *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7-8, 695-716, 2006.
- PERETTI (Jean-Marie). - *Ressources humaines*. - Vuibert, 2015.
- WILLIAMS (Rosalind). - *Retooling: A Historian Confronts Technological Change*. - MIT Press, 2003, p.63.

Sites internet mobilisés

Le programme SCORPION. In : *Ministère des Armées* [en ligne] [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur internet :

<https://www.defense.gouv.fr/terre/equipements/vehicules/scorpion/scorpion/le-programme-scorpion>

Page carrière Nexter. In : *Home Nexter* [en ligne] [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nexter-group.fr/carrieres>

Page d'accueil Nexter. In : *Home Nexter* [en ligne] [consulté le 2 avril 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.nexter-group.fr/>

Quête de sens au travail : une responsabilité de l'entreprise ?. In : *Apec* [en ligne] [consulté le 11 août 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://www.apec.fr/recruteur/accompagner-levolution-professionnelle/accompagner->

evolution-pro/fiches-conseils/quete-de-sens-au-travail--une-responsabilite-de-lentreprise.html

Articles en ligne

BÉAL (Eric), GUINOCHET (Fanice). DRH, une nouvelle génération aux manettes.

In : *wk-rh* [en ligne] [consulté le 24 juin 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.wk-rh.fr/actualites/actualites_imprimer.php?action=imprimer&actualite_id=4825

CABIROL (Michel). Pourquoi Nexter est sur une belle dynamique. In : *La Tribune* [en ligne], [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/pourquoi-nexter-est-sur-une-belle-dynamique-767457.html>

CABIROL (Michel). Comment Nexter se défend face à ses rivaux. In : *La Tribune* [en ligne] [consulté le 3 avril 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://www.latribune.fr/entreprises-finance/industrie/aeronautique-defense/comment-nexter-defend-ses-positions-face-a-ses-rivaux-811301.html>

COUPÉ (Christophe). « L'Obeya, une pratique Lean pour dynamiser votre management ». In : *L'Usine Nouvelle* [en ligne] [consulté le 09 juillet 2020].

Disponible à l'adresse : <https://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892>

D. (Cécile), F. (Bénédicte). L'approche "Business Partner", une transformation en profondeur du rôle des professionnels RH. In : *Spinpart* [en ligne] [consulté le 19 mai 2020].

Disponible à l'adresse : <https://www.spinpart.fr/lapproche-business-partner-une-transformation-en-profondeur-du-role-des-professionnels-rh/>

GIRARDEAU (Sophie). « Management : trois axes pour développer la fierté des collaborateurs ». In : *Monster* [en ligne] [consulté le 11 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.monster.fr/recruter/conseil-en-ressources-humaines/gestion-ressources-humaines/ambiance-travail/management-3-axes-pour-developper-la-fierte-des-collaborateurs/>

JUPPÉ (Alain). Quel projet pour notre défense. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/9, n° 794, pp. 12-17 [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur Cairn.Info :

<https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-9-page-12.htm>

LE DAVAY (Virginie). Contribution à *The Conversation*, tirée de son mémoire de recherche. In : *The Conversation* [en ligne] [consulté le 18 juillet 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://theconversation.com/ces-incoherences-rh-qui-freinent-lidentification-des-talents-105242>

LE DRIAN (Jean-Yves). La stratégie de défense française à un tournant. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/2, n° 787, pp. 5-19 [consulté le 2 avril 2020].

Disponible sur Cairn.Info : <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-2-page-5.htm>

MARCHAND (Gilles). « Etienne Cadre, DRH de Mantu : "Recrutement et On-Boarding vont de pair" ». In : *Focus RH* [en ligne] [consulté le 10 août 2020].

Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/strategie-rh/mobilite-interne-fidelisation-des-salaries/etienne-cadre-drh-de-mantu-recrutement-et-boarding-vont-de-pair-32777.html>

MARCHAND Gilles. « Il est temps de repenser la chaîne du recrutement ». In : *Focus RH* [en ligne] [consulté le 29 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/il-est-temps-de-repenser-la-chaîne-du-recrutement-33100.html>

SARKOZY (Nicolas). Défense et sécurité nationale. *Revue Défense Nationale* [en ligne]. 2016/9, n° 794, pp. 7-11 [consulté le 2 avril 2020]. Disponible sur Cairn.Info : <https://www.cairn.info/revue-defense-nationale-2016-9-page-7.htm>

ANNEXES – TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIERES

ANNEXE 1 – BROCHURE RH P.01	89
ANNEXE 2 – ENTRETIEN DRH.....	90
ANNEXE 3 – BROCHURE INSTITUTIONNELLE P.04 & 22	98
ANNEXE 4 – ENTRETIEN CELLULE RECRUTEMENT 2.....	100
ANNEXE 5 – ENTRETIEN CELLULE RECRUTEMENT 2.....	108
ANNEXE 6 – ENTRETIEN NOUVEAU COLLABORATEUR / JEUNE DIPLOMÉ 1	117
ANNEXE 7 – ENTRETIEN NOUVEAU COLLABORATEUR / JEUNE DIPLOMÉ 2	126
ANNEXE 8 – ENTRETIEN NOUVEAU COLLABORATEUR / JEUNE DIPLOMÉ 3	129
ANNEXE 9 – ARTICLE « LA GRANDE MUETTE DEVIENDRAIT-ELLE BAVARDE ? »	135
ANNEXE 10 – BROCHURE INSTITUTIONNELLE 2018 P.03.....	138
ANNEXE 11 – BROCHURE INSTITUTIONNELLE 2018 P.15.....	139
ANNEXE 12 – PHOTOS SALLE OBEYA.....	140
ANNEXE 13 – BROCHURE RH P.12	142
ANNEXE 14 – BROCHURE RH P.05	143
ANNEXE 15 – BROCHURE RH P.06 & 07.....	144
ANNEXE 16 – ENTRETIEN SÉBASTIEN DUJONSQUOY	146
ANNEXE 17 – BROCHURE RH P.11	149
ANNEXE 18 – BROCHURE INSTITUTIONNELLE P.30	150
ANNEXE 19 – DIAGNOSTIC SOCIOLOGIQUE	151

Les annexes ont été retirées de la version diffusée en ligne.

RÉSUMÉ

Nexter est une industrie de défense en pleine croissance qui bénéficie d'un contexte économique favorable, notamment grâce au programme SCORPION, programme de rénovation des véhicules de l'armée de Terre. En quelques années, l'entreprise se positionne comme leader de la défense terrestre, entamant une croissance régulière de ses effectifs. Nexter fait donc face à des enjeux de recrutement et d'engagement pour répondre efficacement à ses objectifs opérationnels. Ce renouvellement des besoins de l'entreprise impacte directement les Ressources Humaines qui gagnent en importance stratégique du fait de ces nouveaux besoins d'attractivité et de fidélisation. Terrain de notre apprentissage, nous avons donc choisi d'orienter notre réflexion sur le rôle des RH dans l'attractivité et l'engagement des jeunes diplômés au sein de Nexter. Cette réflexion nous amène à traiter le fait que les RH deviennent les *business partners* de cette dynamique commerciale positive, pour ensuite aborder la stratégie qu'elles construisent face aux enjeux d'attractivités des talents, pour enfin approfondir, au-delà du recrutement, les réponses apportées à la question de la fidélisation des collaborateurs. Ces trois hypothèses ont été validées au cours de notre réflexion, même si quelques modifications y sont apportées afin de correspondre au mieux à la réalité du terrain Nexter.

Nexter, a French land defense industrial, gets a positive economic context thanks to the SCORPION program, an armament program to modernize the vehicles of the French land army. In few years, the company became the land defense leader, and by so, it initiated a progressive growth of its workforce. Therefore, Nexter faces recruitment issues as well as commitment issues, in order to answer to its operational goals efficiently. This replenishment of the company's requirements directly impacts the role of the Human Resources department in the attractiveness and the loyalty of the collaborators. As the ground of our apprenticeship, we decided to head our study towards the role of the HR department in the attractiveness and the commitment of recent graduates within Nexter. This leads to deal with the fact that HR are the business partners of this positive commercial dynamic; then to tackle the HR strategy they build in order to face up to the issue of attracting talents; and

finally, to go beyond the recruitment issue by highlighting the answers brought to the issue of the collaborators' commitment. These three hypotheses have been validated throughout our reflection, even though few modifications have been made in order to better match the reality of Nexter's ground.

MOTS-CLÉS

Défense

Programme Scorpion

Attractivité des talents

Engagement des collaborateurs

Stratégie RH

Gestion des Ressources

Business Partner

Human Partner

Image employeur

Recrutement