

Les stratégies RH pouvant lutter contre la présence de fonction critique au sein d'une blanchisserie industrielle

Auteur : Vereecken, Maude

Promoteur(s) : Gérard, Julie

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14835>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : Vereecken

Prénom : Maude

Matricule : S202801

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en
"politique et management RH "

Mémoire de fin d'études

**Les stratégies RH pouvant lutter contre la présence de
fonction critique au sein d'une blanchisserie industrielle**

Promoteur : Gérard Julie

Lecteur interne : Massaro Monia

Lecteur externe : Rossi Jessica

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire marque l'aboutissement de notre parcours universitaire. Avant tout, nous aimerions remercier l'ensemble des personnes qui ont rendu possible la rédaction de ce mémoire.

Tout d'abord, nous désirons remercier notre promotrice de stage, **Madame Julie Gerard**, qui a accepté de nous suivre dans la réalisation de ce mémoire de recherche. Nous voulons également la remercier pour son écoute active, son investissement ainsi que ses conseils avisés qui nous ont bien aidés.

Ensuite, nous souhaitons adresser nos remerciements à notre maître de stage, **Madame Jessica Rossi**, assistante RH chez A&M location de linge pour nous avoir accueillis pendant une durée de soixante jours. Nous la remercions également pour ce stage qui a été très enrichissant pour notre expérience professionnelle.

Un tout grand merci à **nos lectrices internes et externes**, pour votre considération à l'égard de notre recherche.

De plus, nous souhaitons adresser un remerciement particulier à **nos proches** pour votre soutien, vos encouragements mais également pour avoir pris le temps de corriger notre mémoire de recherche.

Enfin, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à **tous les travailleurs**, pour nous avoir accordé leur temps lors de nos entretiens.

SOMMAIRE

Introduction.....	1
Partie 1 : Mise en contexte.....	3
1 Les secteurs de la blanchisserie industrielle.....	3
1.1 Le secteur et son évolution.....	4
1.2 Les difficultés de la main-d'œuvre.....	6
2 Présentation de l'entreprise : A&M location de linge.....	7
2.1 Son historique.....	7
2.2 Le groupe ELIS.....	8
2.3 Les activités A&M location de linge.....	9
2.4 Les dernières actualités.....	10
2.5 Son organigramme.....	10
2.6 Le service des ressources humaines.....	12
2.7 Les difficultés de recrutement.....	12
2.8 Le métier d'ouvrier en production.....	12
3 Les Fonctions critiques.....	13
4 Les pénuries de la main-d'œuvre.....	13
5 Les difficultés du recrutement.....	14
6 Comment agir face à ces difficultés de recruter du personnel.....	15
7 Conclusion.....	15
Partie 2 : Méthodologie.....	16
1 La question de départ.....	17
2 L'approche inductive et la démarche qualitative.....	17
3 La méthode de collecte des données.....	18
3.1 L'analyse documentaire.....	18
3.2 Les entretiens semi-directifs.....	18
3.2.1 Le guide d'entretien.....	19
3.2.2 La Réalisation des entretiens.....	19
3.2.3 L'analyse des entretiens.....	20
4 La population étudiée.....	20
5 Les limites de la recherche.....	23
6 Conclusion.....	23
Partie 3 : Mise à plat des données empiriques.....	24
1 Au cœur des fonctions critiques.....	24
1.1 Le contexte de fonction critique.....	25
1.2 La procédure de recrutement.....	28
1.3 L'agence intérim.....	27
1.4 Les causes de la présence d'une fonction critique.....	28
1.5 Les conséquences de la présence d'une fonction critique.....	32
1.6 Les stratégies développées face à cette fonction critique.....	32
1.7 La fonction d'ouvrier en production.....	33
1.8 Les exigences liées au métier.....	35

1.9 Les recommandations susceptibles d'être développées en réponse à la présence.....	35
de fonction critique	
2 Les constats empiriques.....	36
3 Conclusion.....	38
Partie 4 : modèle d'analyse.....	39
1 Les stratégies RH pouvant faire face à ces difficultés de recrutement.....	39
1.1 La marque employeur... ..	40
1.1.1 L'échelle de mesure de Berthon et al (2005)	41
1.2 L'attractivité.....	42
1.2.1 L'image du métier.....	42
1.2.1 Les attributions instrumentales et symboliques.....	43
1.3 La fidélisation au travail.....	44
1.3.1 L'engagement.....	44
1.3.2 L'attachement.....	45
1.3.3 Les pratiques RH pour favoriser la fidélisation.....	45
2 Conclusion.....	46
3 Présentation des hypothèses et de la question de recherche.....	47
4 Mise en perspective du terrain face aux données empiriques.....	48
4.1 La marque employeur comme réponse face à la méconnaissance du métier.....	48
4.2 L'attractivité du métier d'ouvrier en production.....	50
4.3 La fidélisation du personnel dans la procédure de recrutement.....	51
5 Conclusion.....	53
Partie 5 : Discussion.....	54
1 Retour sur nos hypothèses de recherches.....	54
2 Réponse à notre question de recherche.....	56
3 Recommandations.....	57
4 Conclusion.....	58
Conclusion.....	59
Bibliographie.....	61
Annexes.....	65

LEXIQUE DES ABRÉVIATIONS

<u>Abréviations</u>	<u>Signification</u>
A&M	Ardenne et Meuse
RFID	Radio Frequency Identification
SMQE	Système management qualité et environnement
RH	Ressources humaines
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée

INTRODUCTION

À l'heure actuelle, beaucoup d'employeurs rencontrent des difficultés au niveau du recrutement de son personnel. Ces difficultés sont souvent dues à la présence d'une pénurie de main-d'œuvre.

Tout le monde a déjà entendu parler de pénurie de main d'œuvre que ce soit dans des articles, à la télévision ou encore sur les réseaux sociaux, etc. Mais le terme de fonction critique est beaucoup moins connu. Les fonctions critiques peuvent aussi expliquer les difficultés de recrutement rencontré par un employeur.

Les fonctions critiques contrairement à la pénurie de la main-d'œuvre ne sont pas dues à un manque de personnel. En effet, elles peuvent s'expliquer par l'exigence du métier, les conditions de travail, le manque de mobilité, etc.

Chaque année, le Forem établit une liste des métiers en pénuries et des fonctions critiques. Cette liste comprend différents métiers et secteurs d'activités notamment le secteur de l'Horeca, de la construction, de la logistique, de la santé, etc.

Pour notre dernière année d'étude en gestion des ressources humaines, nous avons décidé de faire notre stage au sein d'une blanchisserie industrielle. L'entreprise se nomme A&M location de linge. Elle est située dans le zoning industriel des Hauts-Sarts. Elle rencontre des difficultés de recrutement auprès de trois profils : les ouvriers en production, les chauffeurs et les techniciens en maintenance. Cette approche pratique est basée sur ce que nous avons constaté au sein de l'entreprise.

Ce mémoire va analyser les enjeux relatifs à la présence d'une fonction critique au sein d'une blanchisserie industrielle. Pour cette étude de recherche, l'entreprise désire que nous nous focalisions uniquement sur les profils des ouvriers en production. Suite à nos différents entretiens, nous allons proposer des pistes de solutions à l'entreprise. Pour nous aider dans notre recherche, nous avons défini une question de départ : Par quels moyens l'entreprise A&M location de linge pourrait faire face à ces difficultés de recrutement à l'égard de la fonction d'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Ce travail de fin d'études se présente en plusieurs parties :

En premier lieu, nous abordons la contextualisation du secteur d'activité de la blanchisserie industrielle. Dans cette même partie, nous présentons l'entreprise au niveau de son histoire, ses activités, ses dernières actualités, son organigramme, son personnel et son service RH.

De plus, nous apportons une explication sur les difficultés de recrutement et l'intérêt de cibler le profil d'ouvrier en production. Nous définissons brièvement le métier d'ouvrier en production. Ensuite, nous avons défini les notions suivantes : la pénurie de la main-d'œuvre, les fonctions critiques et les difficultés de recrutement.

En deuxième lieu, nous développons en détail la méthodologie que nous avons utilisée lors de ce travail de recherche.

En troisième lieu, nous procédons à une mise à plat des données empiriques récoltées lors de nos entretiens avec les salariés. Suite à ces entretiens, nous avons mis en avant trois constats empiriques.

En quatrième lieu, nous allons définir notre cadre théorique. Suite à cette base théorique, nous avons défini notre question de recherche : Par quelles stratégies RH, l'entreprise A&M location de linge peut apporter des pistes de solutions pour faire face à ces difficultés de recrutement liées à une fonction critique telle que l'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

De plus, nous avons également défini une question de recherche ainsi que trois hypothèses qui vont confirmer, nuancer ou infirmer à notre question de recherche. Dans cette même partie, nous analysons les données récoltées pour les confronter à notre théorie que nous avons mobilisée.

En dernier lieu, nous finissons ce travail de fin d'études par notre partie « discussion » ainsi qu'une conclusion générale.

PARTIE 1 : MISE EN CONTEXTE

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de passer par une contextualisation du secteur d'activité de la blanchisserie industrielle afin d'avoir une description du cadre de notre étude. Ensuite, nous passons par une présentation de l'entreprise. De plus, nous avons décrit les difficultés de recrutement rencontrées par A&M location de linge. Nous allons distinguer la différence entre les fonctions critiques, les métiers en pénurie et les difficultés de recrutement. Enfin, nous expliquons les causes de cette problématique.

L'objet de notre étude portera sur une méthode inductive. Notre recherche aborde la problématique suivante : Comment comprendre les enjeux relatifs à la présence de la fonction critique d'ouvriers en production au sein de l'entreprise A&M location de linge dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

1Le secteur de la blanchisserie industrielle¹

Le secteur de la blanchisserie industrielle fait partie de la fédération belge de l'entretien du textile qui comprend plus de 400 partenaires dans l'entretien du textile. Son siège social se situe à Bruxelles.

Leur mission est de défendre les intérêts, fournir des informations et de représenter le secteur. Pour ce faire, la fédération favorise une communication interne et externe, une gestion d'ouverture et une coopération.

L'organisation est composée de quinze membres effectifs et suppléants. Leur objectif est de faire en sorte que les ouvriers faisant partie du secteur du textile reçoivent des allocations sociales complémentaires. Tous les deux ans, le montant est fixé lors des négociations sur les C.C.T.

Le Fonds de formation et d'emploi encourage les travailleurs faiblement qualifiés issus de ce groupe. Le Fonds des prépensions verse des indemnités complémentaires perçues par tous les prépensionnés du secteur de l'entretien du textile. Le Fonds pour les travailleurs âgés indemnise des allocations complémentaires aux salariés perdant leur emploi après l'âge de 53 ans.

Le secteur de la blanchisserie industrielle relève de la commission paritaire 110. Celle-ci a obtenu un accord en janvier 2022. Cet accord porte sur le pouvoir d'achat, la mobilité, le fond social, la formation, la qualité de la carrière et les fins de carrières. ²

¹Fédération belge de l'entretien du textile, consulté le 20/01/2022, <https://www.fbt-online.be/>

²Protocole d'accord 2021-2022 de la CP 110 Entretien du textile, consulté le 20/01/2022

https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-metea-document-secteurs/sector-news/sectorale-onderhandelings-n%C3%A9gociations-sectorielles/110-protocole-d'accord-2021-2022.pdf?sfvrsn=cab07cef_6

1.1 Le secteur et son évolution

Tout d'abord, nous allons définir le secteur de la blanchisserie industrielle. Selon le pôle emploi (2022), « *L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein de blanchisseries industrielles, de blanchisseries d'établissements d'hospitalisation, d'hébergement hôtelier ou de restauration collective.* » (p.1) ³

Dans les années 1750, l'activité de la blanchisserie était réservée exclusivement aux femmes. Les mères transmettaient leurs savoirs à leurs filles. Avec les évolutions technologiques et démographiques, le secteur de la blanchisserie s'est industrialisé. Depuis, les hommes occupent dorénavant certaines fonctions au sein de ces organisations. (Morera & Le Roux, 2018, p.9)

Dans le siècle des Lumières, la blancheur d'un vêtement jouait un rôle primordial. Elle permettait de montrer la propreté et l'appartenance à une classe. Seules les familles riches envoyaient leurs vêtements auprès des blanchisseries. (Morera & Le Roux, 2018, p.4)

L'activité de la blanchisserie s'exerçait aux abords d'un fleuve. Les femmes nettoyaient le linge dans un fleuve près de bateaux à lessive. Ces bateaux permettaient d'avoir accès à l'eau. L'apparition de cette activité favorise la participation des femmes à l'activité économique du pays. De plus, les chiffres datant de 1965, nous montrent que l'activité était gérée exclusivement par des femmes. En effet, elles étaient propriétaires de ces bateaux à eau. Et elles engageaient uniquement des femmes. (Morera & Le Roux, 2018, p.4)

Fin des années 2000, la machine à laver fait son apparition. Les blanchisseries de l'époque n'existent plus. On voit apparaître des lavoirs ou buanderies équipés en machine à laver. Petit à petit, les blanchisseries industrielles font leur apparition. ⁴

En 2020, nous pouvons constater que les offres d'emploi du Forem et du Siep s'adressent à des profils féminins et masculins. D'après les chiffres du Forem, les opportunités d'emploi sont au nombre de cent-vingt. Le métier de blanchisseur industriel est très demandé par les entreprises du secteur des services aux particuliers et aux entreprises.⁵

Afin d'avoir une vision plus claire des fonctions occupées dans le secteur de la blanchisserie industrielle, nous avons réalisé une liste reprenant ces différents intitulés :⁶

³ Le site du pôle emploi, consulté le 20/01/2022, <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=K2201>,

⁴ Une brève histoire des lavoirs, consulté le 17/01/2022 <https://espritdepays.com/patrimoines-en-perigord/patrimoine-bati-du-perigord/les-lavoirs-du-perigord/breve-histoire-lavoirs>

⁵ Le site du Forem, consulté le 18/01/2022, <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/46134.html>

⁶ Le site du pôle emploi, consulté le 18/01/2022 <https://candidat.pole-emploi.fr/marche-du-travail/fichemetierrome?codeRome=K2201>

- Blanchisseur industriel : personnel de déchargement, personnel de production lavage et triage, personnel de repassage et pliage
- Conducteur de machine à nettoyage à sec
- Ouvrier en blanchisserie
- Agent de production en blanchisserie
- Opérateur d'entretien en blanchisserie
- Quality Manager et textile

Les quatre schémas ci-dessous, nous montrent que le travail intérimaire est très demandé pour ce type de métier. Concernant le régime de travail, le plus répandu est le temps plein en deux pauses (65 %) et le temps plein de jour (18 %). La région de liège (76%) est la plus demandeuse.⁷

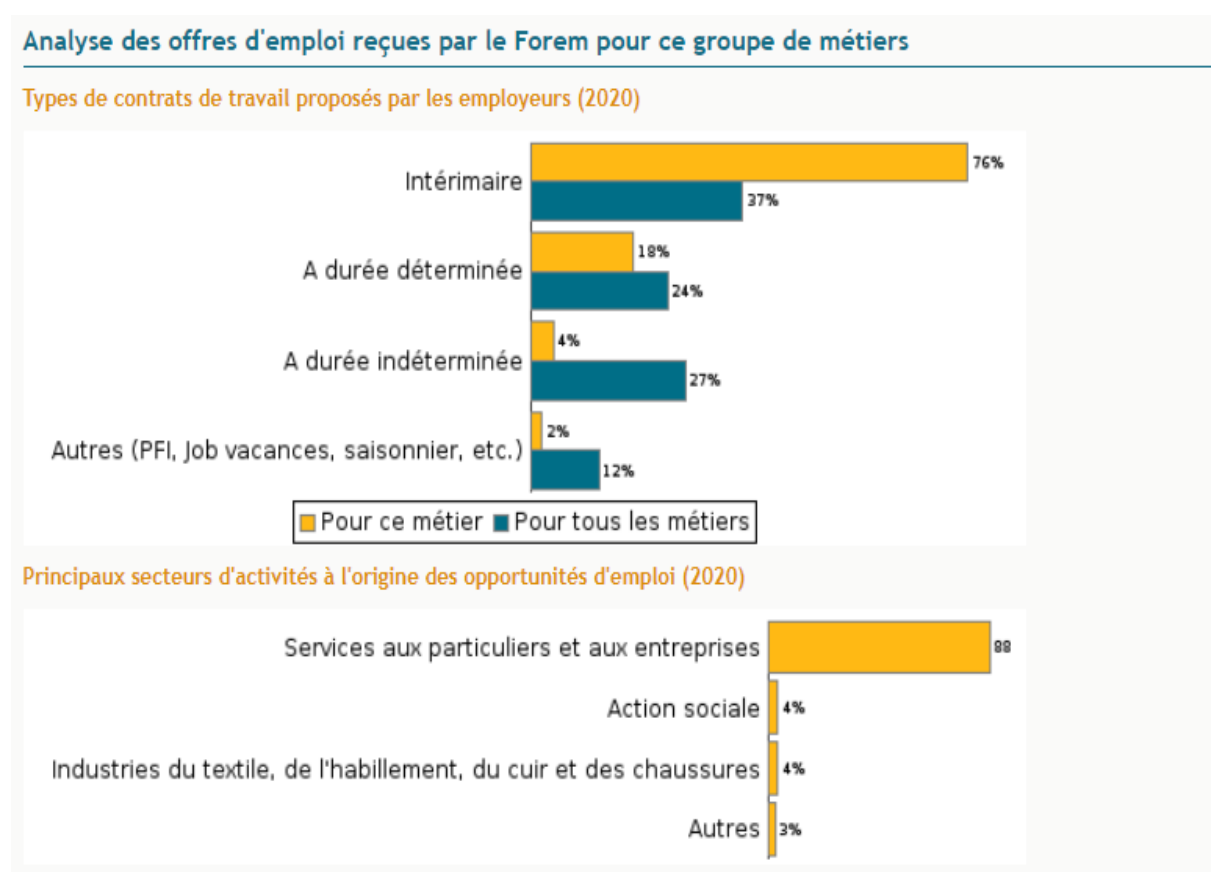


Figure 1 : analyse des offres d'emploi faites par le Forem pour le métier de blanchisseur industriel

⁷ Le site du Forem, consulté le 18/01/2022 <https://www.leforem.be/Horizonemploi/rome/46134.html>

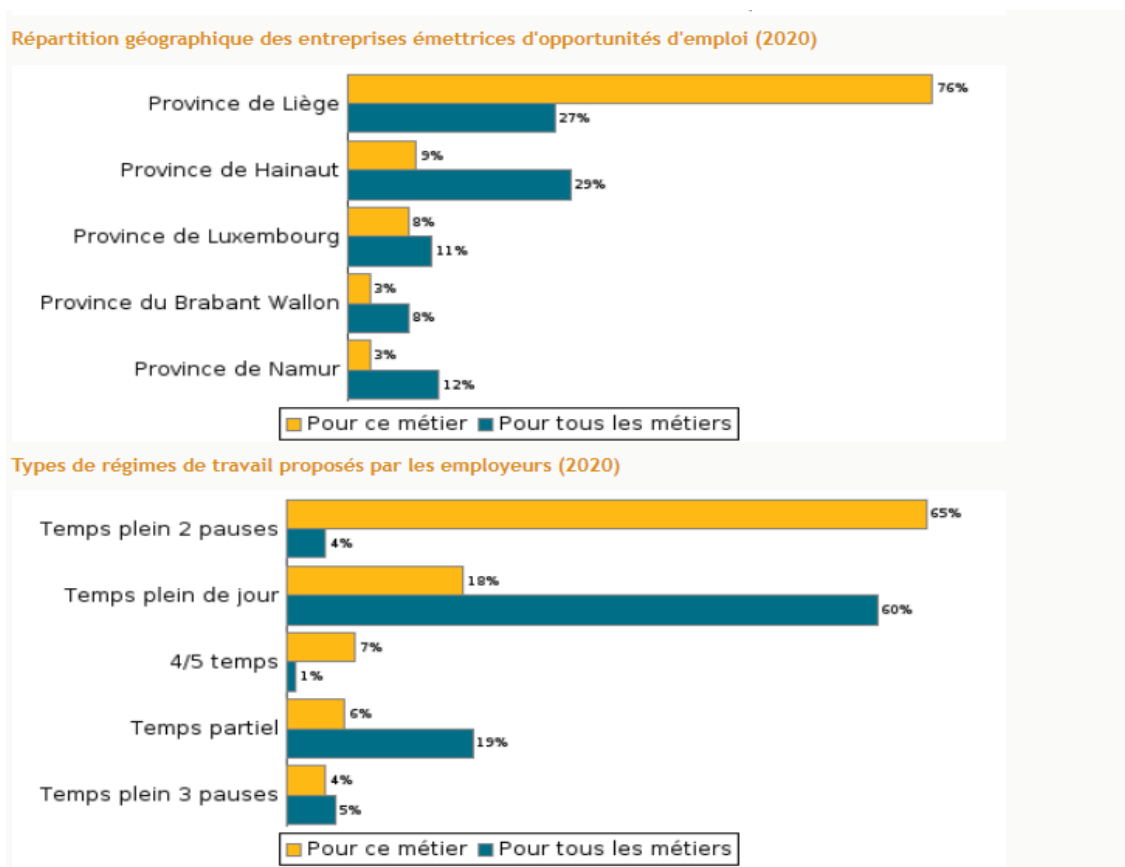


Figure 2 : analyse des offres d'emploi faites par le Forem pour le métier de blanchisseur industriel

1.2 Les difficultés de la main-d'œuvre⁸

Depuis 2020, les chiffres montrent que les blanchisseries ont des difficultés à recruter un personnel qualifié. En effet, les blanchisseries industrielles utilisent des équipements et des machines technologiques. Ces entreprises ont donc besoin d'un personnel qualifié sachant se servir de ces outils de travail.

Comme nous venons de le mentionner au-dessus, le secteur des blanchisseries investit dans des équipements plus performants et technologiques. En effet, cela permet d'automatiser certains processus et de réduire les coûts. Certaines investissent dans des systèmes de RFID (Radio Frequency Identification). Ces systèmes apportent divers avantages tels que la réduction des tâches chronophages et répétitives, d'avoir une visibilité des stocks, d'automatiser les processus, de réduire les vols et les pertes, de limiter les coûts, réduire l'impact sur l'environnement et d'amélioration des relations avec les clients.⁹

⁸Miele Professional & Immer Besser, Etude de cas : restructuration complète de la blanchisserie intégrée de la fondation Pauliani, consulté le 6/12/2021 <https://www.solutionspros.fr/blanchisserie>

⁹Millet Jiménez, L., La RFID, un atout majeur pour les blanchisseries industrielles, consulté le 18/01/2022, <https://blog.ubisolutions.net/rfid-pour-blanchisseries-industrielles>

Le métier de blanchisseur exige une maîtrise de ces machines. En effet, le travailleur contrôle et programme les cycles de lavage. Il doit positionner le linge d'une certaine manière sur l'engageuse de la machine qui est prévue pour le pliage du linge. Le travailleur doit également identifier les textiles relatifs à chaque machine, avoir un suivi informatique du processus et comprendre le fonctionnement des machines en cas de problème.¹⁰

En plus, ils doivent gérer un très gros stock de linge. Avec la crise sanitaire, le personnel doit fournir une qualité et une propreté irréprochable auprès des clients. Les travailleurs doivent désinfecter et prendre des mesures de précaution avec la manipulation du linge.¹¹

La difficulté de la main-d'œuvre peut s'expliquer à cause des risques physiques présents au sein de la blanchisserie. Notamment, l'utilisation de produit chimique tel que les détergents, désinfectants, détachants, etc. En effet, certaines blanchisseries utilisent encore ces produits.

Ce sont des endroits où il fait extrêmement chaud. Les salariés doivent être prudents et éviter tout contact avec les surfaces chaudes. Ces risques peuvent provoquer des incendies sur le lieu de travail. De plus, c'est un métier qui présente énormément de contraintes de manutention telle que le travail debout, tâches répétitives, manipulation de charges lourdes, etc. L'utilisation de machines peut engendrer une fatigue auditive, des risques électriques, etc.¹²

Tous ces éléments combinés ensemble montrent que les blanchisseries industrielles sont un secteur d'activité exigeant en termes de qualité, efficacité, de sécurité et d'utilisation des nouvelles machines.

2. Présentation de l'entreprise : A&M location de linge¹³

2.1 Son historique

A&M location de linge est une blanchisserie industrielle. L'entreprise belge se situe à Vottem, dans le zoning industriel des Hauts-Sarts. La société est composée de deux activités : la blanchisserie industrielle avec « la blanchisserie de la Basse-Meuse » et la société de transport avec « Ardenne et Meuse logistic ».

Dans les années 50, l'entreprise industrielle n'était qu'un petit lavoir s'adressant aux particuliers et qui se situait à Visé. Il s'agissait d'une petite structure dans la maison familiale. L'entreprise familiale s'occupait du nettoyage à sec pour les particuliers. En 1976, A&M location de linge s'est implanté dans

¹⁰Forem et pôle emploi, consulté le 20/01/2022

¹¹Millet Jiménez, L., La RFID, un atout majeur pour les blanchisseries industrielles, consulté le 18/01/2022, <https://blog.ubisolutions.net/rfid-pour-blanchisseries-industrielles>

¹²Officiel prévention santé et sécurité au travail, consulté le 17/01/2022 <https://www.officiel-prevention.com/dossier/formation/fiches-metier/la-prevention-des-risques-professionnels-des-blanchisseries>

¹³ Cette partie s'inspire largement des informations trouvées sur <https://www.lalibre.be/network/entreprises/2017/09/29/am-la-blanchisserie-industrielle-qui-voit-loin-OA55A3JH5JHVBB3UJ4LGY2NNK4/>, consulté le 7/12/2021

le parc industriel de Visé. Elle s'occupait principalement de l'entretien de vêtements de travail et s'adressait aux entreprises.

Avec le développement du secteur de l'hôtellerie, A&M location de linge a décidé d'arrêter l'entretien des vêtements de travail et de se spécialiser dans le secteur de l'Horeca. Dans les années 90, l'entreprise a décidé de créer deux entités séparées : la logistique et la blanchisserie.

En 2009, dans un souci d'expansion, l'entreprise est délocalisée à Vottem, dans le zoning industriel des Hauts-Sarts. Cette délocalisation a permis de construire un atelier en adéquation avec le processus de production, mais aussi d'investir dans de nouveaux équipements. De plus, cet aménagement a favorisé la création de dix nouveaux emplois. En 2015, dans un souci d'amélioration continue et d'économie d'énergie, A&M location de linge est certifié ISO 14001 en environnement et ISO 9001 en qualité.

En 2017, dans le but d'optimiser la livraison vers leurs clients présents dans le nord de la France, l'entreprise a mis en place une nouvelle plateforme logistique à Péruwelz. Les chauffeurs livrent le linge de manière continue. La marchandise est répartie en 7 navettes par semaine.

Depuis 2018, A&M location de linge a été racheté par le groupe ELIS, un leader mondial dans le milieu de la blanchisserie. Les anciens propriétaires restent les mêmes au sein de la direction d'A&M malgré que ceux-ci ne font plus partie de l'actionnariat. En Belgique, Elis comprend une autre unité de production qui se situe à Anderlecht ainsi que cinq petits dépôts répartis à différents endroits stratégiques afin d'assurer la livraison aux divers clients.

2.2 Le groupe Elis¹⁴

En 2018, l'entreprise intègre le Groupe ELIS. A&M devient A&M Part of ELIS.

Elis est un groupement de plusieurs blanchisseries industrielles. Le groupe a de nombreuses parts de marché en Belgique, en Espagne, au Portugal, en Allemagne, etc. En 2010, elle développe ses activités au Brésil et en Suisse. Entre 2010 et 2013, elle fait six autres acquisitions. Au fil des années, elle fera également d'autres acquisitions. En 2015, elle rentre en bourse sur le marché. Ce marché est règlementé par Euronext.

En 2017, elle a considérablement augmenté son capital de 352 millions d'euros. Elis devient un leader européen grâce à l'achat de son concurrent direct, Berendsen.

En 2018, elle développe sa marque employeur en signant un engagement de qualité et de professionnalisme auprès de ses clients. Elle développe de nouvelles technologies telles que le Live

¹⁴ Le site du groupe Elis, consulté le 21/12/2021, <https://be.elis.com/fr/elis/nous-connaître/notre-stratégie>

Demo et les Sales Academy. Le live demo permet au client d'avoir une vision 3D du produit au sein de son environnement. Cette nouvelle technologie permet aux clients de prendre une décision de manière plus aisée. Les Sales Academy est un outil pour la formation continue des commerçants afin de favoriser le développement des compétences et l'évolution professionnelle.

Ces deux innovations ont eu comme conséquence d'avoir un avantage sur la concurrence, de mieux satisfaire le client et favoriser l'engagement du personnel commercial.

L'entreprise Elis offre divers services tels que l'entretien du linge dans les hôtels et les restaurations, les vêtements de travail, les tapis personnalisés, le service de prévention anti-nuisible et les équipements sanitaires pour la collectivité.¹⁵

Cependant, par sa spécialisation dans le secteur de l'Horeca et son propre système de production, A&M reste autonome dans sa gestion quotidienne. En effet, A&M n'étant pas une société Elis à la base, elle n'a pas le même système de fonctionnement que les autres centres de production Elis. Elis étant le principal actionnaire, les principales contraintes sont au niveau financier : des budgets sont fixés par année pour les différents départements (achat linge, achat maintenance, charge salariale ...). Il y a également du reporting de données avec des explications à fournir telles que variation de volume de travail, la productivité, l'absentéisme, etc. A&M et le groupe Elis sont liés aussi par certains prestataires de services. Par exemple, au niveau payroll, Elis Belgium travaille avec Securex.

2.3 Les activités d'A&M location de linge

L'entreprise s'occupe de trier, de sécher, de laver et d'entretenir en moyenne 150 tonnes de linge par semaine ce qui représente 3000 housses de couettes, 40 000 draps de lit, 50 000 serviettes de table, 60 000 taies d'oreiller, 3000 peignoirs ainsi que 120 000 articles « éponge » tels que des serviettes, essuies, gants de toilette, etc. Pour ce faire, elle possède 4 tunnels de lavage.¹⁶

Les activités de tri, de séchage, de lavage et du repassage du linge sont gérées par le personnel de production. En fonction du contrat établi avec le client, le linge est soit standardisé, soit personnalisé. L'ensemble du linge est fourni par l'entreprise à ses différents clients. Elle est donc propriétaire de tout le linge entretenu.

Tout d'abord, le linge arrive sur le site de l'entreprise via les camions. Ensuite, le personnel du déchargement aide les chauffeurs à décharger et répartir le linge selon les délais de livraison. Le personnel du déchargement va définir le planning en fonction des impératifs de production.

¹⁵ Le site A&M Location de linge, consulté le 7/12/2021, <https://www.a-mlocation.be/>

¹⁶ Leur métier: laver 150 tonnes de linge par semaine!, consulté le 8/12/2021
https://www.lavenir.net/cnt/dmf20141002_00537498

L'équipe du triage prend le relais en séparant les différents types d'articles (housses, draps de lit, taies ...) avant qu'ils soient lavés dans les tunnels de lavage. Le linge trié va être mis dans des sacs bleus qui seront ensuite envoyés vers les tunnels de lavage via un système de rail. Le linge va être lavé en fonction du cycle préprogrammé par rapport aux types d'articles que contient le sac. Ce même linge passe par quatre tunnels de lavage. Le linge mouillé sera pressé afin d'évacuer l'eau. Le linge est envoyé vers les séchoirs via des élévateurs pour être séché.

Ensuite, les ouvriers en production vont également repasser et plier le linge. Le linge qui doit être plié est mis dans des sacs blancs. Les sacs sont acheminés près des machines via un système de rail au plafond. Pour l'activité du pliage et du repassage, le personnel de production doit positionner les articles sur une ligne de repassage. La ligne de repassage va repasser et plier les articles. Chaque machine est destinée à repasser et plier un type de linge spécifique. Par exemple, il y a une machine pour plier les essuies, une autre machine pour plier les draps, etc.

Le personnel est également présent en sortie des lignes de repassage afin de conditionner le linge propre suivant les prescriptions définies par le chef d'équipe. Le linge sera rangé dans des conteneurs qui sont nommés par clients et qui sont envoyés dans la zone d'expédition pour charger les camions.

A&M location de linge fournit environ 400 clients en linge de location. Ses clients proviennent principalement de Wallonie, mais aussi de Bruxelles, du Limbourg en passant par Leuven et par le nord de la France.

De plus, l'entreprise veille à sa consommation d'énergie. Depuis les années 90, elle a diminué sa consommation. En effet, elle a investi dans des machines plus performantes et plus économes pour réduire sa consommation.

2.4 Les dernières actualités¹⁷

Le groupe Elis a fait une nouvelle acquisition avec l'entreprise Scaldis située à Peruwelz. Il s'agit d'une blanchisserie industrielle qui s'occupe de la vente, la location et l'entretien de vêtements professionnels. Cette acquisition permettra à l'entreprise de renforcer sa position sur le marché du travail en Belgique.

2.5 Son organigramme

A&M location de linge compte en tout quatre-vingt-un travailleurs au sein de la partie blanchisserie et logistique. La blanchisserie emploie soixante-six personnes, dont huit employés, cinquante-huit ouvriers ainsi qu'un directeur général. Celui-ci est indépendant.

¹⁷ Le site A&M Location de linge, consulté le 7/12/2021, <https://www.a-mlocation.be/>,

Concernant la partie logistique, il y a en tout quinze chauffeurs de camions ayant principalement le permis C ou CE. Il y a un seul chauffeur ayant le permis B afin d'assurer les petites livraisons locales en camionnette. La partie logistique est dirigée par une directrice en gestionnaire de transports qui est sous statut d'indépendant.

Organigramme Blanchisserie

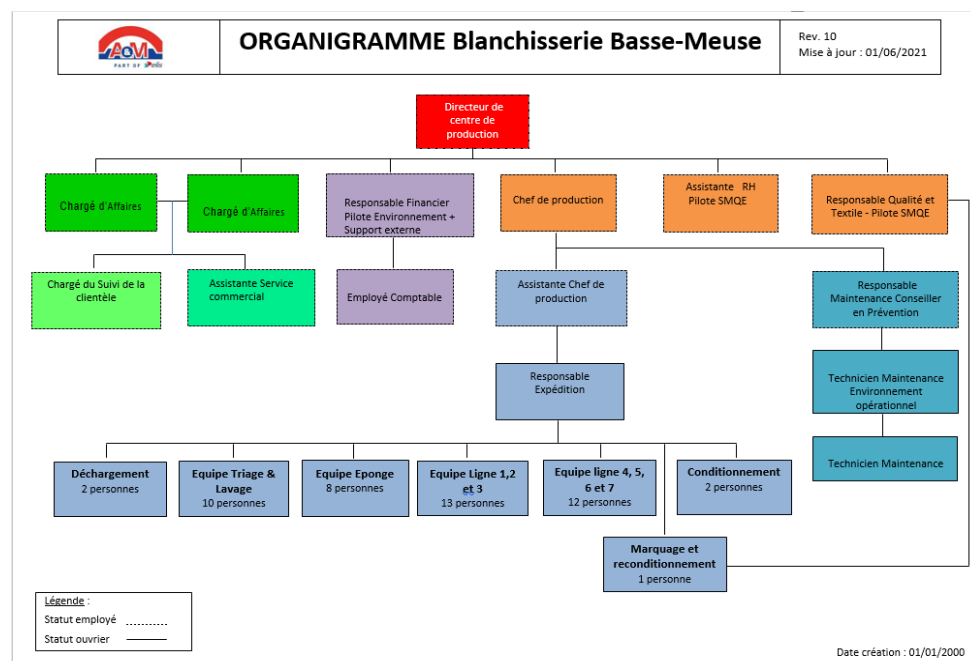


Figure 3 : Organigramme fourni par A&M location de linge. Doucement interne.

Organigramme logistique

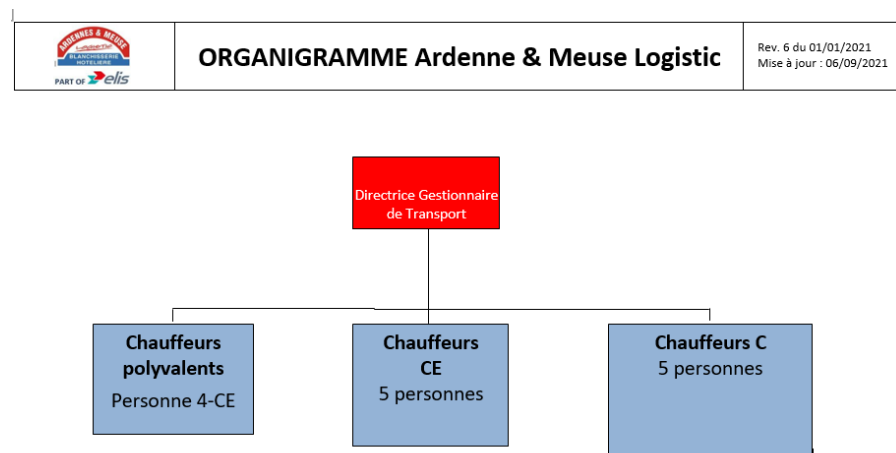


Figure 4 : Organigramme fourni par A&M location de linge. Doucement interne.

2.6 Le service des ressources humaines

Au sein de la blanchisserie industrielle, dans le département RH, seulement une assistante RH gère la politique de gestion des ressources humaines. Cependant, elle collabore avec les RH qui travaillent au sein de chez Elis et Scaldis. Par exemple, elle a aidé le groupe Elis, dans sa procédure de recrutement pour un profil de responsable. La société Elis qui se situe à Anderlecht, bénéficie de l'aide d'une responsable RH ainsi que deux assistants. Tandis que Scaldis a seulement une responsable RH.

La procédure de la gestion de la paie se fait en externe. L'assistante RH prépare les données à encoder sur la plateforme Securex. La société Securex établit les fiches de paie qui sont ensuite imprimées et envoyées. Concernant le recrutement, la procédure se fait en interne principalement. Toutefois, l'organisation peut avoir recours à des agences intérim ou des cabinets de recrutement pour des profils spécifiques ou en cas de difficultés à recruter du personnel.

Enfin, les formations se font et s'organisent en interne. Seulement, certains types de formations de secouristes ont lieu en externe comme celle de conseiller en prévention ou encore de secouriste, à l'IFAPME.

2.7 Les difficultés de recrutement chez A&M location de linge

A&M location de linge rencontre des difficultés à trouver de la main-d'œuvre pour trois profils : les chauffeurs, les techniciens de maintenance et les ouvriers en production.

Cependant, l'entreprise souhaite que nous nous focalisions uniquement sur le profil des ouvriers en production pour les raisons suivantes : premièrement, la demande devient de plus en plus importante. Il faut donc recruter du personnel pour s'adapter à cette demande auprès des clients. Deuxièmement, c'est la première fois que l'entreprise éprouve des difficultés à recruter ce type de profil. En effet, l'assistante RH recevait souvent des candidatures spontanées. L'objectif est de comprendre les causes de ces difficultés de recrutement et de trouver des pistes de solution. Dernièrement, le personnel ouvrier devient de plus en plus vieillissant. Il faut donc procéder à un renouvellement de la main-d'œuvre.

Pour ces trois profils, lorsque la demande augmentera, il faudra de nouveau recruter des candidats. De plus, il ne faudrait pas qu'un de ces trois profils parte de l'entreprise. Il est donc primordial pour la blanchisserie de garder ses travailleurs. Il est également essentiel de faire face à ces difficultés de recrutement pour la fonction d'ouvrier en production.

2.8 Le métier d'ouvrier en production

Les ouvriers en production sont au nombre de cinquante-cinq. Le métier d'ouvrier en production est réparti par machine, c'est-à-dire au niveau de la rotation entre l'avant et l'arrière de la machine. Ces ouvriers ont une polyvalence au niveau de l'intergroupe. Cependant, les ouvriers qui ont plus d'années

d'ancienneté ne sont pas polyvalents. En effet, les ouvriers qui sont plus âgés éprouvent des difficultés à être formés sur d'autres machines. A&M location de linge veut vraiment rompre avec la routine et le travail monotone afin de rendre le travail plus enrichissant, et ce dans le but d'avoir aussi plus de facilité à remplacer un travailleur lorsque celui-ci est malade. Il existe des ouvriers de déchargement, de triage et de lavage et d'opérateur machines sur les lignes 1 à 7, mais aussi aux éponges et des ouvriers d'emballage au poste de conditionnement du linge.

3. Les fonctions critiques

Selon le Siep (2021), une fonction critique se produit : « *lorsque les employeurs ont des difficultés à trouver des candidats, sans que cela soit forcément lié à un manque de main-d'œuvre.* » (p.1)¹⁸

D'après une étude complète réalisée au Forem (2021), il existe plusieurs causes qui peuvent expliquer les fonctions critiques. L'étude mentionne principalement ces deux critères qualitatifs : ¹⁹

- Le profil du candidat tel que l'expérience professionnelle, les langues, le manque de mobilités, des connaissances spécifiques, etc.
- Les conditions de travail qui peuvent poser des difficultés sont les horaires, les tâches, l'environnement de travail, etc.

4. Les pénuries de la main-d'œuvre

Il est essentiel de distinguer les fonctions critiques et les métiers en pénurie. Les métiers en pénurie sont définis comme étant une insuffisance de demandeurs d'emploi inscrits au Forem sur le marché du travail en fonction des besoins de celui-ci. ²⁰

Selon l'étude réalisée par le Forem (2021), il s'agit des critères quantitatifs au niveau de la pénurie de main-d'œuvre. Le Forem calcule l'indice de tension afin d'identifier si un métier est en pénurie. Un métier est en pénurie lorsque l'indice est inférieur à 1,5, c'est-à-dire, moins de 15 demandeurs d'emploi pour un métier. ²¹

Premièrement, la pénurie de la main-d'œuvre survient « *lorsque la demande de travail des entreprises est supérieure à l'offre provenant des individus, à un niveau salarial donné, ou plus*

¹⁸ Le site du Siep, consulté le 13/12/2021, <https://metiers.siep.be/actus/metiers-en-penurie-fonctions-critiques-une-question-de-vocabulaire/>

¹⁹ Le site du Forem, consulté le 13/12/2021

https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20210712_Analyse_Liste-2021_fonctions-critiques.pdf

²⁰ Le site du Siep, consulté le 13/12/2021, <https://metiers.siep.be/actus/metiers-en-penurie-fonctions-critiques-une-question-de-vocabulaire/>

²¹ Le site du Forem, consulté le 13/12/2021

https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20210712_Analyse_Liste-2021_fonctions-critiques.pdf

précisément, aux conditions de postes de mêmes types et qualités ». (Arrow & Capron, 1959, cité par Zune, 2006, p.8)

La définition d'une pénurie de la main-d'œuvre comprend différents éléments tels que les difficultés de recrutement, les métiers sous-tension, l'inadéquation entre la formation et le métier. (Masset & Zune, 2012)

De plus, il existe plusieurs sortes de pénuries telles que la pénurie de la main-d'œuvre pour des métiers, pour des secteurs et pour des qualifications. (Bencherqui, Le Flanchec, & MullenbachServayre, 2009)

Ensuite, nous pouvons distinguer différentes situations face à cette problématique. La pénurie d'une profession apparaît lorsque le nombre d'employés est inférieur à la demande. Deuxièmement, la demande des employeurs, sur le marché du travail, est plus importante que l'offre. Enfin, la dernière situation que nous pouvons rencontrer est la comparaison entre le nombre de travailleurs et le nombre de demandes. (F. Green & D. Ashton, 1992, cité par Zune, 2012, p.8)

Toutefois, la pénurie peut s'expliquer par des déficits au niveau des compétences. Les travailleurs qui possèdent les attitudes et les comportements qui correspondent aux attentes des employeurs. (Green, Machin & Wilkinson, 1998, cité par Zune, 2012). De plus, *« Les secteurs réputés en pénurie sont généralement marqués par une flexibilité importante, des flux d'entrées et de sorties de travailleurs conséquents, ce qui conduit à un volume soutenu d'activités de recrutement. »* (Zune, 2014, p.9)

5. Les difficultés du recrutement

Il convient également de faire une distinction entre la pénurie de la main-d'œuvre et les difficultés liées au recrutement. Comme nous venons de le voir au-dessus, la pénurie de la main-d'œuvre survient lorsque la demande est supérieure à l'offre. Par conséquent, *« la pénurie de main-d'œuvre fait partie intégrante des difficultés de recrutement, par contre, ce n'est pas parce qu'il y a difficulté de recrutement qu'il y a forcément pénurie de main-d'œuvre. »* (Bencherqui, Le Flanchec, & MullenbachServayre, 2009, p.4)

La difficulté de recrutement est définie comme étant *« une situation rencontrée par une entreprise qui souhaite recruter sur un poste vacant, mais qui a des difficultés à pourvoir ce poste. »* (Bencherqui, Le Flanchec, & MullenbachServayre, 2009, p.4)

Les difficultés de recrutement ne concernent qu'une partie des entreprises et des secteurs d'activités. En effet, ces difficultés se manifestent dans les organisations qui sont vulnérables telles que le secteur de l'informatique. Les petites structures sont également affectées par ces problèmes de recrutement. En effet, les employeurs de ces structures n'ont pas d'attentes réalistes en rapport avec le

marché du travail. Ils s'attendent à des profils qui correspondent à un esprit entrepreneurial. (Chassard & Passet, 2005, cité par Zune, 2014, p.9)

De plus, ces difficultés sont dues à des dysfonctionnements internes. En effet, « *La source des difficultés de recrutement provenait essentiellement de problématiques de conditions de travail et d'emploi, d'images négatives, et du manque de travailleurs disposant les bonnes compétences particulières et les bonnes attitudes/caractéristiques comportementales.* » (Masset & Zune, 2012, p.4)

Selon une étude réalisée par Dares (2019), on peut identifier des difficultés des recrutements liées à la qualité (manque de candidats pour le poste) et à la quantité (inadéquation du candidat pour le poste).

6. Comment agir face à ces difficultés de recruter du personnel ?

Afin de surmonter ces problèmes de recrutement, il convient d'adopter une plus grande régulation sur le marché du travail, de favoriser les formations, d'accompagner et impliquer le travailleur, de développer des formations qualifiantes. (Masset & Zune, 2012)

Lorsqu'un employeur doit recruter une fonction critique ou un métier en pénurie, il fait face à des difficultés de recrutement. Pour surmonter ces difficultés, l'employeur va changer sa procédure de recrutement lorsque les délais sont trop longs. Il entreprend donc trois types d'actions. Dans un premier temps, il va intensifier ces recherches de candidats potentiels. Ensuite, il sera contraint d'assouplir ses exigences vis-à-vis des candidats. Enfin, il devra procéder à des modifications au niveau des caractéristiques de la fonction. (Dares, 2019).

Concernant l'intensification des recherches de candidats potentiels, l'employeur va opter pour d'autres canaux. Par exemple, il va avoir recours à une agence d'intérim. Pour l'assouplissement des exigences, il va faire des concessions au niveau de ces attentes telles que le niveau de diplôme, la formation, les compétences techniques, la durée de l'expérience, les qualités, le lieu géographique. (Dares, 2019).

Enfin, au niveau des caractéristiques du métier, il va redéfinir la description de fonction, changer les caractéristiques, augmenter le salaire, mettre en place un contrat plus attractif et une flexibilité au niveau des horaires de travail. (Dares, 2019).

7. Conclusion

Nous venons de conclure cette première partie. La contextualisation nous a permis de définir notre périmètre de recherche ainsi que d'approfondir nos connaissances sur le secteur d'activité et sur le sujet de notre thématique. Dans la deuxième partie, nous allons développer la méthodologie utilisée pour notre étude de cas.

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

Cette deuxième partie a pour objectif de présenter la méthodologie utilisée lors de notre travail d'étude. Tout d'abord, nous sommes partis de la question de départ jusqu'à la confrontation de nos données empiriques, nous allons vous détailler comment notre réflexion s'est construite petit à petit. Pour la réalisation de cette deuxième partie, nous nous sommes inspirés de l'ouvrage de Quivy et Van Campenhoudt (2011) ainsi que du cours « Séminaire d'accompagnement de recherche et préparation du stage », donné par Madame Gérard lors de notre première année de master à l'Université de Liège (2020).

1. La question de départ

Lors de notre deuxième année de master en gestion des ressources humaines, nous avons l'opportunité de réaliser un stage d'immersion de 60 jours, dans l'entreprise de notre choix. Nous avons fait le choix de réaliser ce stage au sein d'une entreprise relevant du secteur de la blanchisserie industrielle, dans la province de Liège. Comme nous venons de le mentionner dans la partie sur la contextualisation, l'entreprise se prénomme A&M location de linge.

Tout d'abord, l'entreprise nous a signalé qu'elle avait des difficultés à recruter trois profils : les ouvriers en production, les chauffeurs et les techniciens de maintenance. Cependant, dans ce mémoire, nous allons uniquement nous consacrer le profil des ouvriers en production pour les raisons que nous avons mentionnées dans la contextualisation.

En tant qu'étudiante en GRH, cette problématique a suscité notre intérêt. En effet, malgré le nombre important de demandes d'emploi pour cette fonction auprès des employeurs, ceux-ci éprouvent des difficultés à recruter pour ce type de métier. Les chiffres du Forem montrent que la région liégeoise est la plus demandeuse pour cette fonction. Dans un premier temps, nous nous sommes posé la question suivante : est-ce que nous sommes en présence d'une pénurie de la main-d'œuvre ou d'une fonction critique ?

Suite à nos recherches sur des sites tels que le Siep et le Forem, nous avons constaté que nous sommes en présence d'une fonction critique.²² « *La conduite de machines de fabrication de produits textiles est une fonction critique structurelle étant donné l'état de tension au cours des dernières années.* » (p.49)²³

Nous avons défini une question de départ : Comment comprendre les enjeux relatifs à la présence de la fonction critique d'ouvrier en production au sein de l'entreprise A&M location de linge, dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

²²Le site du Siep, consulté le 2/02/2022, <https://metiers.siep.be/metier/blanchisseur-blanchisseuse/>

²³Le site du Forem, consulté le 2/02/2022, https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/20210712_Analyse_Liste-2021_fonctions-critiques.pdf

Enfin, nous avons comme objectif par le biais de cette question de départ, de comprendre les causes de la présence d'une fonction critique et de trouver des pistes d'amélioration pour faire face à ces difficultés de recrutement.

2. L'approche inductive et la démarche qualitative

Tout d'abord, ce mémoire est un travail de recherche dont la problématique traite sur les fonctions critiques au niveau de la main-d'œuvre non qualifiée de la blanchisserie industrielle. Elle se situe dans le zoning industriel des Hauts-Sarts, à Herstal.

L'étude de notre travail porte sur une démarche qualitative. Selon Dumez (2011), la démarche qualitative est définie comme étant « *une affiche ou une visée compréhensive et se caractérise par deux choses : elle cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle le fait en rapport avec un contexte ou une situation* ». (p.48) À l'aide des entretiens, nous avons pour but de comprendre le ressenti et le vécu des acteurs face à cette problématique.

Pour la réalisation de ce mémoire, nous utilisons l'approche inductive. Cette méthode inductive utilise les données récoltées du terrain empirique pour définir la théorie générale. L'objectif de cette approche est de récolter les données brutes du terrain et en faire un résumé. Ensuite, il est essentiel de faire des liens avec l'objectif de la recherche. Enfin, l'approche inductive va faire émerger un cadre de référence. (DR. Thomas, 2006)

Nous avons privilégié cette approche pour trois raisons. Premièrement, nous nous sommes basés sur des constats fournis par l'entreprise afin de déterminer le sujet de notre objet de recherche. Deuxièmement, nous préférons partir du terrain afin d'avoir directement le ressenti et le vécu des travailleurs pour le confronter à un modèle théorique. Et troisièmement, l'analyse documentaire nous apportait très peu d'éléments théoriques sur le secteur d'activité. En effet, « *L'analyse inductive se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature.* » (Blais & Martineau, 2006, p.5)

3. La Méthode de collecte des données

Pour mener à bien cette méthode de collecte de données, nous avons utilisé l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. L'analyse documentaire nous a permis de trouver des éléments théoriques sur notre sujet d'étude pour la rédaction de la contextualisation. Les entretiens semi-directifs nous ont permis de récolter les informations du terrain.

3.1 L'analyse documentaire

D'après Quivy et Van Campenhoudt (2011), les lectures exploratoires ont comme objectif de « dépasser les interprétations établies qui contribuent à reproduire l'ordre des choses afin de faire apparaître de nouvelles significations des phénomènes étudiés qui soient plus éclairantes et plus pénétrantes que les précédentes. » (p.62)

Les lectures ont été utilisées à plusieurs reprises dans ce travail. En effet, nous avons eu recours aux lectures au début de notre recherche, lorsque nous n'avons qu'une vague idée de notre sujet d'étude. Cette première analyse documentaire nous a permis d'approfondir nos connaissances sur la thématique. Ce travail d'exploration nous a également aidés à réaliser nos guides d'entretien.

Grâce à nos recherches issues de nos premières lectures ainsi que les nouvelles recherches faites au fur à mesure, nous avons pu mettre en forme la partie dédiée à la contextualisation. Enfin, suite à la réalisation de nos entretiens et à la retranscription de ceux-ci, nous avons mobilisé un cadre théorique afin de les confronter aux hypothèses de recherches. Ce travail théorique sera développé un peu plus tard dans notre travail.

3.2 Les entretiens semi-directifs

Ces entretiens semi-directifs permettent aux chercheurs de récolter des données empiriques sur leur sujet d'étude. En effet, Quivy et Van Campenhoudt soulignent que « les entretiens contribuent à découvrir les aspects du problème à prendre en considération, ils permettent de dégager de nouvelles pistes et élargissent ou rectifient le champ d'investigation des lectures. » (p.82)

Nous avons utilisé les entretiens exploratoires et semi-directifs au début de notre étude de recherche. Ces entretiens ont pour but de trouver des hypothèses relatives à notre thématique. Ils doivent se dérouler de manière souple et ouverte. Ceux-ci ne comprennent pas des questions précises. De plus, ces questions ne doivent pas être trop nombreuses. Nous avons réalisé les entretiens auprès des témoins privilégiés. « Les témoins privilégiés, ce sont des personnes qui par leur position, leur action ou leurs responsabilités ont une bonne connaissance du problème. » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.84)

Par la suite, nous avons également réalisé des entretiens semi-directifs avec le public cible. Le public cible, ce sont ceux qui sont directement concernés par le sujet de l'étude. Ces seconds entretiens ont été menés afin de vérifier nos hypothèses de recherches. (Quivy & Van Campenhoudt, 2011)

Dans le cadre de notre travail de recherche, les entretiens réalisés avec les témoins privilégiés ont été faits avec l'assistante RH, le chef de production, l'assistante de production ainsi qu'avec une personne ayant trente-deux ans d'ancienneté. Concernant le public cible, ces entretiens se sont déroulés avec le personnel ouvrier en production en tenant compte de l'âge, du sexe, de l'ancienneté et du poste

de travail. Enfin, l'ensemble de ces entretiens semi-directifs ont été retranscrits afin de n'omettre aucun détail.

3.2.1 Le Guide d'entretien²⁴

Nous avons réalisé un guide d'entretien afin de mener à bien ces entretiens semi-directifs. Il a été construit suite à nos premières lectures sur la thématique. Pour ces guides d'entretien, nous avons privilégié l'analyse par thématique. En effet, notre guide d'entretien se structure sous la forme d'une grille comprenant différents thèmes. Cette grille va nous servir de base pour l'analyse des données. (Alami, Desjeux & Garabua-Moussaoui, 2009)

Au fur à mesure des entretiens, ces guides d'entretien ont été revus et complétés suite à des éléments et des constats auxquels nous n'avons pas pensé. Notre guide d'entretien est structuré en 5 parties.

La première partie est consacrée à l'introduction et à la présentation. Elle consiste à se présenter et introduire le sujet de recherche. La deuxième partie comprend la présentation de la personne interrogée. En effet, nous allons lui poser des questions sur sa fonction, ses diplômes, ses années d'ancienneté et son parcours professionnel. La troisième partie aborde le métier exercé par le travailleur. Nous allons interroger la personne sur son travail, ses tâches, ses responsabilités et les conditions de travail. La quatrième partie évoque la problématique rencontrée par l'entreprise. Et la dernière partie finalise l'entretien.

3.2.2 La Réalisation des entretiens

Nous avons réalisé au total 14 entretiens. Ces entretiens ont eu lieu entre février 2022 et mars 2022. Les lieux et les heures ont été déterminés par les personnes interrogées.

« Le cadre spatio-temporel doit favoriser l'expression de la personne interviewée, ce qui suppose qu'il convienne à l'objet d'étude et répondre à certaines exigences techniques comme l'isolement, le calme et la discrétion, de sorte que l'interviewé se sente à l'aise. » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.88)

L'ensemble des entretiens se sont déroulés au sein de l'entreprise, dans des bureaux ou des salles de réunions. Pour chaque entretien, nous avons pris le temps d'informer sur la durée de l'entretien ainsi que sur la nécessité d'enregistrer l'entrevue. Nous avons donc communiqué le formulaire de RGPD afin d'autoriser l'exploitation des données pour notre étude de cas. Chacun des interviewés a accepté l'enregistrement.

²⁴ Voir annexe n°1

Les entretiens ont duré en moyenne entre 40 min et 1 h. Ils ont eu lieu en face à face afin de favoriser l'échange. Nous avons pris aussi le temps d'expliquer brièvement l'objet de notre étude. Nous avons également insisté sur l'anonymat de ces entretiens.

Lors de ces entrevues, nous avons pris note de quelques mots clés afin d'éviter d'être distraits ou de perdre le fil conducteur. Nous avons posé des questions de relance lorsque cela était nécessaire. Nous avons veillé à poser des questions ouvertes afin de ne pas influencer l'interviewer.

Au fur et à mesure des questions, nous avons pris le temps de regarder le guide d'entretien afin de vérifier si l'ensemble des questions ont été abordées. À la fin de ces entretiens, nous avons demandé si les personnes interrogées avaient quelque chose à rajouter ou si elles souhaitent approfondir certains éléments.

3.2.3 L'analyse des entretiens

L'enregistrement de ces différents entretiens nous a permis de procéder à une retranscription de ceux-ci. Nous avons retranscrit l'intégralité de ces entretiens afin de n'oublier aucun élément abordé par l'interviewé.

« L'enregistrement des entretiens est indispensable. À défaut, le chercheur perdrait vite la plus grande partie de leur contenu et n'aurait pas l'esprit disponible pour les conduire correctement, avec toute la concentration requise. » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011, p.89)

L'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse. En effet, les premiers entretiens réalisés auprès de témoins privilégiés ont permis de définir nos hypothèses. Et nos seconds entretiens ont eu pour but de vérifier ces hypothèses ainsi que de définir un cadre théorique.

4. La population étudiée

Nous avons choisi d'interroger les personnes présentes sur notre lieu de stage. En effet, il nous semblait plus judicieux d'interroger les personnes présentes afin de déterminer les enjeux relatifs à la présence de la fonction critique d'ouvrier en production. Et également, pour déterminer les pistes de solutions à envisager pour faire face à cette problématique.

Le tableau ci-dessous reprend les profils des personnes interrogées en fonction de leur fonction, leur diplôme, leur parcours professionnel et les années d'ancienneté. Nous trouvons intéressant de préciser ces différentes variables afin de voir si elles avaient une influence sur l'objet de notre étude.

La variable sur les années d'ancienneté, nous semblait importante afin d'avoir une information sur l'avant et l'après du métier de blanchisseur industriel ainsi que sur le secteur d'activité.

Parmi ces personnes interrogées, nous avons contacté quatre personnes pour nos premiers entretiens exploratoires. Pour nos entretiens avec le public cible, nous avons interrogé dix personnes. Il y a donc onze personnes qui occupent la fonction d'ouvrier en production, une assistante de production, une assistante RH et un chef de production. L'assistante RH a pu nous donner des informations sur la procédure de recrutement et les difficultés rencontrées lors de cette procédure. Elle a pu aussi nous donner les compétences et les exigences du métier d'ouvrier en production.

Enfin, nous avons interrogé des hommes et des femmes ayant des âges différents. Puisque l'âge peut avoir une incidence sur la perception du métier. Cependant, dans notre mise à plat des données, nous ne précisons pas s'il s'agit d'un homme ou d'une femme afin de préserver l'anonymat. En effet, le métier ouvrier en production compte très peu d'hommes. Il y a majoritairement des femmes. Pour les employés, nous ne distinguons pas non plus leur fonction afin de préserver cet anonymat. Étant donné qu'une personne seulement occupe ces trois fonctions.

Date	Code	Fonction	Diplôme(s)	Parcours professionnels	Années d'ancienneté
16/02/2022	Interview 1	Employé	Diplôme de secondaire	Ouvrier en production avant d'être chef en production	17 ans
10/02/2022	Interview 2	Employé	Diplôme de secondaire	Ouvrière en production en avant d'être assistante en production	21 ans
16/02/2022	Interview 3	Employé	Diplôme en GRH	Assistante RH chez A&M juste après ses études	12 ans
16/02/2022	Interview 4	Ouvrier en production	Diplôme en aide-soignante	Ouvrier en production dans une blanchisserie industrielle dans un hôpital avant de travailler chez A&M	32 ans
16/03/2022	Interview 5	Ouvrier en production	Diplôme en coiffure	Travailler pendant 1 an dans un salon de coiffure. Occupe la fonction d'ouvrier	13 ans.
16/03/2022	Interview 6	Ouvrier en production	Diplôme en secrétariat	Occupe la fonction d'ouvrier en production depuis la fin de ses études	3 ans

16/03/2022	Interview 7	Ouvrier en production	Diplôme en secrétariat	Occupe la fonction d'ouvrier en production depuis la fin de ses études	10 ans
16/03/2022	Interview 8	Ouvrier en production	Diplôme de pharmacien	Travailler pendant 1 an dans une pharmacie Occupe la fonction d'ouvrier	15 ans
17/03/2022	Interview 9	Ouvrier en production	Diplôme en mécanique	Occupe la fonction d'ouvrier en production depuis la fin de ses études	5 ans
04/04/2022	Interview 10	Ouvrier en production	Diplôme de secondaire	Occupe la fonction d'ouvrier en production depuis la fin de ses études	7 ans
04/04/2022	Interview 11	Ouvrier en production	Diplôme en électromécanique	Travailler dans divers emplois avant devenir ouvrier en production	11 ans
05/04/2022	Interview 12	Ouvrier en production	Pas diplômé	Occupe la fonction d'ouvrier en production depuis l'arrêt de ses études	10 ans
05/04/2022	Interview 13	Ouvrier en production	Diplômé en coiffure	Travailler dans divers emplois avant devenir ouvrier en production	7 ans
05/04/2022	Interview 14	Ouvrier en production	Diplômé en secrétariat	Travailler dans divers emplois avant devenir ouvrier en production	18 ans

5. Les limites de la recherche

Comme dans toute recherche, nous avons rencontré des difficultés.

Tout d'abord, la taille de notre échantillon est assez restreinte. En effet, A&M location de linge compte en tout cinquante-huit ouvriers en production. Étant donné que nous privilégions la méthode des entretiens semi-directifs et qualitatifs, nous n'avons pas la possibilité d'interroger tout le monde au sein de l'entreprise.

Nous avons donc étudié un échantillon représentatif de notre population. Un échantillon représentatif est un échantillon où tous les individus de la population ont la même chance de s'y retrouver. (Gerville-Réache & Couallier, 2011). Afin de respecter cette méthode de la représentativité, nous avons sélectionné notre public cible en procédant à une sélection aléatoire du personnel ouvrier. Cependant, dans cette sélection aléatoire, nous avons dû éliminer les personnes qui ont des difficultés avec le français. Puisqu'il est essentiel que les interviewés comprennent nos questions.

De plus, nous avons choisi la démarche qualitative. Cette démarche nous donne des résultats subjectifs puisqu'ils sont influencés par les croyances, les perceptions et les valeurs des personnes interrogées.

Ensuite, lors de la prise des rendez-vous avec les interviewés ont été parfois compliqués. En effet, nous avons dû en reporter quelques-uns suite à des problèmes personnels. Malgré ces problèmes, nous avons su interroger tout notre échantillon.

Enfin, la dernière difficulté que nous avons rencontrée était le manque d'information présente dans la littérature sur le secteur de la blanchisserie. Nous avons trouvé peu de causes qui pouvaient expliquer la présence d'une fonction critique au sein de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons opté pour la démarche inductive pour notre étude de cas.

6. Conclusion

Nous avons donc réalisé 14 entretiens semi-directifs auprès de témoins privilégiés et de publics cibles. Au terme de ceux-ci, il nous a semblé que les informations récoltées étaient suffisamment pertinentes pour approfondir notre étude de recherche.

Dans la partie trois, nous allons procéder à une mise à plat des données récoltées. Cette troisième partie, nous allons définir également nos constats empiriques.

PARTIE 3 : MISE À PLAT DES DONNÉES EMPIRIQUES

Afin de comprendre les causes et de trouver des pistes de solutions face à la présence de fonctions critiques, nous allons mettre à plat les données récoltées lors de nos entretiens. Tout d'abord, nous décrirons le contexte de fonction critique. Ensuite, nous expliquerons également le déroulement de la procédure de recrutement chez A&M location de linge.

De plus, nous essayerons de comprendre les causes de la présence d'une fonction critique ainsi que les conséquences pour l'organisation. Après, nous allons mentionner les stratégies pour contrer ces difficultés de recrutement. Nous expliquerons le métier d'ouvrier en production, les exigences liées au métier ainsi que les recommandations susceptibles d'être développées en réponse à la présence de fonction critique. Nous terminerons cette partie en définissant trois constats empiriques suite à nos entretiens.

1. Au cœur des fonctions critiques : les conséquences du covid

1.1 Le contexte des fonctions critiques

Suite à nos entretiens, nous avons pu constater qu'à cause de la crise sanitaire, l'entreprise rencontre des difficultés au niveau de son organisation interne. Notamment pour la gestion de la production qui se fait au quotidien. L'entreprise ne sait plus anticiper la demande. Chaque jour, l'assistante RH et le chef de production doivent faire le planning pour le lendemain.

Dans ce planning²⁵, il adapte le nombre de personnes en fonction du volume de linge. Nous avons supprimé les noms de personnes afin de préserver l'anonymat. Ce planning comprend les différents postes de travail. Il évoque les heures de début et de fin. Mais il ne faut plus se fier aux heures de fin étant donné que ces heures dépendent du volume de production. Le planning reprend également le nombre de personnes qui sont en maladie et en congé. Il mentionne les horaires variables de certaines personnes. Par exemple, les salariés qui ont un mi-temps médical. Nous pouvons constater dans ce planning que les lignes 3 et 4 sont en rouge, cela signifie que ces deux machines ne sont pas utilisées ce jour-là.

« Avant le covid, c'était plus simple de faire les plannings, on savait historiquement qu'en cette période, c'était une basse saison et on allait juste avoir un pic à la St valentin. On savait anticiper mieux la quantité avant. Même si ça variait d'une tonne ou deux ce n'est pas la mort, car les machines et le personnel sont polyvalents donc on ne le voit pas à deux ou trois tonnes près. Ce n'est pas très grave,

²⁵ Annexe 2

mais ici, à cause du covid, on a moins de perceptives. On doit donc s'adapter et chercher l'info à la dernière minute. » (Interview 4, avec un employé, Février 2022)

En effet, du jour au lendemain, la demande de production est parfois plus conséquente. L'entreprise n'a pas assez de personnel pour travailler sur les machines. A&M location de linge a parfois difficile à déterminer le nombre de personnes dont elle a besoin, car l'entreprise ne sait plus déterminer la demande de production à l'avance. Cela a aussi comme conséquence que ce n'est pas toujours évident de déterminer quand il faut commencer la procédure de recrutement. Par exemple, en 2022 la semaine 13, le volume de linge était de 135465kg alors qu'en 2021 la quantité de linge était de 62966 kg.²⁶

Observation d'une discussion entre le chef de production et l'assistante RH lors de la réalisation du planning pour le lendemain, le jeudi 24/02/2022 à 12h13

« Je sais pas comment, on va faire pour demain. » (Propos du chef de production)

« Je vais appeler des étudiants, on n'a pas le choix. » (Propos de l'assistante de production)

Ensuite, l'entreprise a perdu un très grand nombre de ces intérimaires suite à la crise sanitaire. Lors du premier confinement, l'entreprise a dû fermer étant donné que le secteur de l'Horeca était aussi fermé. Pour rappel, les principaux clients de l'entreprise sont les hôtels et les restaurants. Elle a donc perdu tous ses intérimaires puisque ceux-ci ne savaient plus travailler chez A&M location de linge. Ils ont donc trouvé un travail dans une autre entreprise. Étant donné que les secteurs de l'Horeca ont subi plusieurs restrictions et fermetures par la suite, l'entreprise travaillait seulement quelques jours par semaine. Depuis le mois de février 2022, A&M location de linge n'est plus en chômage covid.

Enfin, les données récoltées sur le terrain ont montré que les difficultés de recrutement rencontrées par l'organisation concernent principalement les ouvriers en production, les techniciens en maintenance et les chauffeurs.

1.2 La procédure de recrutement

Lorsque l'entreprise doit procéder à un recrutement, dans un premier temps, elle regarde dans les candidatures spontanées. Si dans ces candidatures, elle ne trouve pas un profil qui correspond à l'offre d'emploi. A&M location de linge utilise alors les canaux de recrutement tels que les agences intérimaires (Itzujobs) les réseaux sociaux (Facebook ou le site internet de l'entreprise). L'assistante RH va analyser les CV et faire des premiers entretiens téléphoniques.

²⁶ Données fournies par l'entreprise. Voir annexe 6

Ensuite, si le candidat correspond à ces attentes, l'assistante RH reçoit le candidat pour un entretien. Durant cet entretien, le candidat reçoit deux questionnaires²⁷. Dans le premier questionnaire, il doit remplir ses données personnelles. Le deuxième questionnaire comprend un ensemble de questions tel que les motivations, les attentes concernant le métier, les difficultés qui peuvent impacter la vie professionnelle, etc. L'assistante RH va interroger le candidat afin de déterminer s'il est compétent pour le poste. Par exemple, elle va l'interroger sur ses expériences et ses formations, ses attentes, ses compétences, les raisons de l'arrêt de l'activité chez l'ancien employeur, etc.

En effet, le profil d'un ouvrier n'exige pas de qualification spécifique. Mais il doit avoir une attitude d'ouverture d'esprit et un intérêt pour le bon fonctionnement de la production. Il doit également savoir travailler avec soin et rigueur. Le travailleur doit également avoir de bonnes conditions physiques puisqu'il devra travailler debout et porter des charges lourdes. De plus, il doit faire preuve d'assiduité, de flexibilité, de ponctualité et d'esprit d'équipe. Ensuite, il doit avoir une mobilité au niveau de ses déplacements. La seule compétence exigée est que l'ouvrier doit avoir une aisance avec l'informatique. Pour ce faire, il doit également avoir une bonne maîtrise du français.

« On n'est pas exigeant, car on forme directement les gens sur le poste de travail. Si on a quelqu'un qui... euh... est un peu dynamique, qui n'a pas peur du travail physique, quelqu'un qui sait travailler debout. Il y a pas de raison qui ne sait pas effectuer le travail. Vu que c'est du travail répétitif. Une fois que tu as compris le principe, ce n'est pas sorcier. Il ne faut pas des compétences particulières à ça.. ce métier-là. C'est juste que... ben oui c'est physique quoi.[...]»(Interview 4, avec un employé, Février 2022)

« C'est bien aussi d'être polyvalent. Mais si par exemple, la personne est rapide, mais qu'elle est moins physique, je la prendrai quand même pour le poste des éponges par exemple. [...] Si par exemple, cette personne est bonne à son poste, mais qu'elle n'est pas polyvalente, je n'ai rien avec ça et je la laisserai là. Je ne force pas à la polyvalence, mais je les encourage. » (Interview 4, avec un employé, Février 2022)

Quelques jours après l'entretien avec l'assistante RH, le candidat va avoir une période d'essai de quatre heures pendant une journée. Un titulaire de poste va lui apprendre le métier. Ce même titulaire évalue le travailleur durant sa période d'essai. Après ses quatre heures d'essai, le candidat et la RH font un débriefing ensemble. Le travailleur remplit un questionnaire.²⁸ Ce questionnaire comprend des questions sur ses attentes du poste, de ce qu'il a retenu de sa journée, de ses préférences d'horaires. Et également s'il aime travailler en équipe et la polyvalence au travail. Il est questionné sur sa rapidité et son efficacité. Si le travailleur convient pour le poste, il commencera avec un contrat en intérim. La

²⁷ Annexe 3

²⁸ Annexe 4

procédure de recrutement au sein de l'entreprise commence toujours par un contrat en intérim afin de tester et de former le candidat.

Avant la crise sanitaire, la durée d'un contrat en intérim durait minimum un an. Mais avec les difficultés de recrutement pour ce profil et le manque de personnel, le contrat en intérim dure seulement entre deux semaines ou un mois. Après le contrat en intérim, le travailleur sera engagé sous contrat en CDD de 3 mois ou de 5 mois au sein de l'entreprise. Le contrat en CDD sera renouvelé en fonction de la demande. La durée du contrat dépend du candidat. Si le candidat est compétent à son poste de travail, A&M location de linge privilégie plus vite un contrat de 5 mois.

En général, il bénéficiera d'un CDI après deux ans d'engagement. Cependant, avec le manque de personnel et la crise sanitaire, les salariés sont parfois plus vite engagés en CDI surtout si la situation l'exige et que le candidat est compétent pour le poste. Par exemple, l'assistante RH a dû engager en CDI un travailleur après 4 mois. En effet, l'entreprise engage sous contrat plus rapidement afin de fidéliser son personnel.

Pour l'avenir, l'entreprise a besoin d'ouvriers en production et en déchargement. Actuellement, les ouvriers en production, ils sont au nombre de cinquante-huit ouvriers.

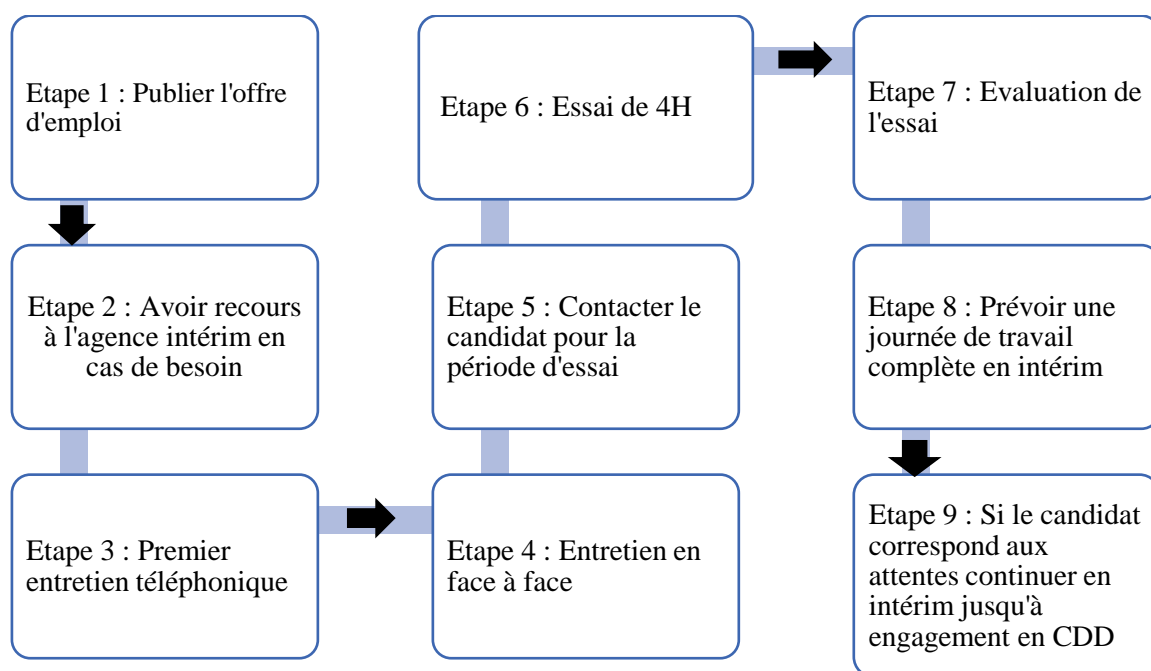


Figure 5 : Réalisation personnelle d'un schéma synthétisant la procédure de recrutement

1.3 L'agence intérim

A&M location de linge collabore depuis quelques années avec l'agence intérim « Itzujobs ». L'assistante RH entretient majoritairement des relations par e-mail ou téléphone. La communication avec l'agence intérim se fait quotidiennement notamment pour établir les contrats pour le lendemain et pour l'envoi des prestations des intérimaires. L'entreprise a recours à l'agence intérim en cas de besoin lorsque la demande de recrutement est urgente. L'agence intervient uniquement pour la sélection des candidats potentiels.

Dans un premier temps, l'assistante RH commence à publier des offres d'emploi sur leurs pages Facebook ou d'autres canaux de recrutement gratuits. Si elle ne reçoit aucun CV qui correspond aux attentes du poste, elle contacte l'agence intérim afin de leur demander de l'aide pour le recrutement d'ouvrier en production. En effet, l'entreprise essaye de privilégier le recrutement en interne.

L'assistante RH a communiqué par e-mail la description de fonction ainsi que les spécificités du métier d'ouvrier en production telles que les horaires de travail, les conditions de travail, etc. Dans le courant du mois de février, l'agence intérim est venue également faire une visite de l'atelier afin de se rendre compte des réalités du terrain.

L'agence intérim propose aussi des séances d'information où elle rencontre divers candidats pour apporter une explication sur le poste de travail, le secteur d'activité, les conditions de travail, etc. Elle publie également des offres d'emploi pour l'entreprise sur divers sites tels que les réseaux sociaux, le Forem, les jobards, le site personnel de l'agence, etc. Le candidat répond à l'offre d'emploi²⁹. L'intérim a un premier contact avec le candidat. Ensuite, elle envoie un e-mail à l'assistante RH en faisant une présentation du candidat. Cependant, A&M location de linge ne paie pas de frais liés à la publication des offres d'emploi. La blanchisserie paie uniquement les frais de sélection ainsi que le coefficient des prestations intérimés.

1.4 Les causes de la présence d'une fonction critique

Nous avons investigué auprès des interviewés sur les causes de la présence d'une fonction critique pour le métier d'ouvrier en production. Pour nos interrogatoires avec les ouvriers en production, nous n'avons pas utilisé le terme de fonction critique, mais plutôt de difficultés de recrutement. Puisque nous ne sommes pas face à des personnes diplômées en management.

Lors de la comparaison des données, nous avons pu repérer les causes principales qui sont apparues à plusieurs reprises. Ils ont souligné que la présence de cette fonction critique est récente.

²⁹ Annexe 5

L'entreprise n'a pas toujours connu ces difficultés de recrutement. Ils m'ont mentionné différentes causes pouvant expliquer la problématique rencontrée par l'entreprise.

Premièrement, les conditions de travail de ce type de secteur d'activité ne sont pas évidentes. En effet, les ouvriers doivent faire des tâches répétitives, porter des charges lourdes, respecter un rythme de travail. Le métier de blanchisseur industriel est assez physique. Ce métier peut causer des problèmes de santé. Certains nous ont mentionné qu'ils doivent être suivis par un médecin.

Au niveau de l'environnement de travail, ils travaillent dans des endroits chauds et humides. Ils doivent travailler debout. C'est un métier saisonnier et à horaire flexible. Les ouvriers sont amenés à faire des heures supplémentaires.

« [...]C'est pas un métier facile. Déjà être debout toute la journée, les mouvements répétitifs. Ça peut aussi poser problème. Certains de notre personnel ont des tendinites. Ils sont bloqués au niveau de la nuque et tout parce que toujours faire les mêmes mouvements. » (Interview 1, avec un employé, Février 2022)

Deuxièmement, le salaire d'un ouvrier en production n'est pas assez conséquent. Il est déterminé sur base de la commission paritaire 110. Les ouvriers en production gagnent 12,44 euros brut de l'heure. Ils bénéficient également de chèque repas de 6,50 euros par journée prestée. Ils mentionnent que le montant des avantages extra-légaux tel que les chèques repas ou encore l'indemnisation des kilomètres parcourus n'est pas suffisante.

De plus, ils ont également mentionné que cette augmentation au niveau des avantages extra-légaux ou du salaire permettrait aux travailleurs de se sentir plus valorisés sur leur lieu de travail et également de motiver le personnel.

Concernant le salaire, les ouvriers ont mentionné que l'entreprise a mis en place une CTT 90. C'est une prime collective. Cependant, cette prime n'est pas très bien perçue pour la majorité des salariés. En effet, cette prime est calculée sur base de l'absentéisme. Lorsque le pourcentage est plus conséquent, la prime diminue. Ils estiment que cette prime ne motive pas au travail puisque ceux qui ne sont jamais absents, ils ont une diminution de leur prime.

De plus, chaque semaine, les hommes occupant la fonction d'ouvrier doivent faire l'entretien des machines. Les femmes ne font pas cette tâche. C'est une tâche qu'ils font en plus. Ils ressentent un sentiment d'injustice, car ils ne sont pas rémunérés en conséquence.

« Euh... Et.... Je pense qu'il y a aussi un peu le salaire. C'est ce qu'on entend beaucoup que les gens ne restent pas parce que comme on est dans un secteur qui n'est pas bien payé à la base. [...] » (Interview 1, avec un employé, Février 2022)

Cette deuxième cause a souvent été mentionnée. Nous l'avons également entendu, à plusieurs reprises, lors d'une réunion d'équipe avec les responsables de production et l'assistante RH. Le but de ce rassemblement était de discuter d'un dysfonctionnement au niveau de la production. Lors de cette réunion, nous avons seulement un rôle d'observateur.

Observation d'une réunion d'équipe avec l'assistante RH, le chef de production, l'assistante de production et des ouvriers en production, le 02/03/2022, à 15h40.

« Ce qu'on gagne ici. C'est rien... Je suis obligée de travailler ailleurs les week-ends » (Propos d'un ouvrier en production)

« Il y en a qui pense déjà à partir. » (Propos de l'assistante de production)

« Si je le pouvais, je ne viendrais plus. » (Propos d'un ouvrier en production)

La troisième cause qui a été mentionnée ce sont les horaires. Le métier d'ouvrier en production exige une flexibilité au niveau des horaires. En effet, les salariés commencent entre 7h et 7h30 et finissent entre 15h30-17h30. Le personnel de production travaillant dans la zone sale commence à 7h et le personnel travaillant dans la zone propre commence leur journée de travail à 7h30. La zone sale est la zone où on trie le linge. La zone propre est l'endroit où le linge est repassé et plié. Les ouvriers savent toujours leur heure de départ, mais ils ne connaissent jamais leur heure de fin. Leur heure de travail dépend du volume de production.

De plus, l'entreprise ne sait pas allumer toutes les machines étant donné qu'il n'y a pas assez de personnes pour travailler sur ces machines. Avec le manque de personnel, ils sont amenés à faire plus d'heures alors que la haute saison n'a même pas encore commencé. La haute saison correspond à la période de juillet et août. Durant cette haute saison, les volumes de production varient entre trente à quarante tonnes par jour. Les horaires de travail deviennent plus conséquents et cela joue beaucoup sur la motivation des travailleurs. La surcharge de travail augmente de plus en plus pour les ouvriers. Étant donné que les ouvriers finissent souvent vers 17h30. Cela crée une tension ainsi qu'une mauvaise ambiance au niveau des équipes de travail. Cette mauvaise ambiance et cette tension liées au travail sont ressenties par les intérimaires. Les intérimaires n'ont donc même plus cette envie de rester au sein de l'entreprise.

« C'est que oui... On commence à 7h 30, mais on ne sait jamais si on aura fini tôt ou tard. Même pour prendre parfois des rendez-vous personnels, ce n'est pas facile même pour moi. Alors que moi je peux quitter plus facilement mon poste qu'un ouvrier en production. Je pense que c'est le fait qu'on a des horaires... on peut avoir fini à 14h ou comme à 18h. »(Interview 1, avec un employé, Février 2022)

« Maintenant le problème c'est le manque de personnel parce qu'on fait les horaires comme si on était en haute saison alors que non, on fait plus d'heures, car il y a un manque de personnel. En fait, pour moins de travail qu'avant, on se retrouve à en faire plus qu'avant. Parce qu'avant, quand on avait assez de personnel, on allumait toutes les machines [...] » (Interview 9, avec un ouvrier en production, Février 2022)

Quatrièmement, la crise sanitaire a eu un impact sur la mentalité des personnes vis-à-vis de leur travail. Les travailleurs préfèrent rester chez eux plutôt que de venir travailler. Ils ne sont plus motivés au travail. En effet, les interviewés ont mentionné que certaines personnes ne sont pas restées chez A&M location de linge puisqu'elles préfèrent rester à la maison plutôt que de venir travailler.

De plus, les candidats n'osent surement pas postuler pour un poste qui dépend de l'Horeca. Comme nous le savons, le secteur de l'Horeca a été fort impacté pendant la crise sanitaire. L'entreprise a connu de très grosses difficultés suite aux fermetures des hôtels. Elle n'a pas su continuer ses activités. Cela a eu de grosses conséquences sur la procédure de recrutement.

« Là, ici maintenant... Ce qui a beaucoup joué. C'est le covid. Toutes les personnes préfèrent rester chez eux que de venir travailler. Mmmmh ouais les personnes ne sont pas motivées à venir travailler. [...] » (Interview 2, avec un employé, Février 2022)

« Donc je ne dis pas que le covid c'est la seule cause... mais en tout cas c'est une des causes. Car je vois l'avant et l'après au niveau du recrutement. L'Horeca a été un secteur fort touché alors que.... Les gens ont un peu peur que si ça recommence chaque année... et qu'ils ont un peu peur vu que c'est un des premiers secteurs à fermer, ils se disent que surement ils ne vont pas postuler dans ce secteur-là qui n'est pas stable. » (Interview 4, avec un employé, Février 2022)

Cependant, la majorité des ouvriers ont affirmé que la crise sanitaire n'a pas vraiment de conséquences sur la procédure de recrutement. Selon eux, ce sont plus les mentalités des jeunes générations qui ont changé. Les jeunes seraient moins courageux qu'une personne plus âgée. Ils estiment que la génération des jeunes est moins motivée à venir travailler. Lorsqu'un jeune vient faire sa période d'essai, de manière générale, il ne reste jamais longtemps. Nous avons eu quelques essais qui sont restés une seule journée de travail. Ils n'ont pas continué à travailler chez A&M location de linge. Ces jeunes estiment que le travail est beaucoup trop dur. De plus, ils ne sont pas motivés à travailler chez A&M location de linge, car le métier d'ouvrier en production n'attire pas du personnel.

« Je veux dire les jeunes de maintenant n'ont plus envie de rien faire. C'est malheureux, j'ai l'impression qu'à une époque, il y en a ... Ou en non c'est trop dur, je ne viens pas quoi. Ils se disent ça. Les jeunes sont beaucoup moins courageux qu'avant maintenant. » (Interview 5, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

« Ouais... Ici beaucoup parte car c'est mieux ailleurs... Ça ne donne pas envie de postuler pour ce métier. Car on n'est pas motivé. Il faut motiver les gens d'ici et puis commencer à recruter. » (Interview 11, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

La dernière cause est la méconnaissance du métier ainsi que du secteur d'activité. En effet, le métier de blanchisseur industriel n'est pas forcément un métier connu. Les candidats ne pensent pas à venir postuler dans ce type de secteur d'activité. La majorité de nos entretiens confirment que la méconnaissance du métier peut avoir des conséquences sur le recrutement du personnel.

« Ils ne s'imaginent pas qu'on peut faire ça. Ils ne connaissaient pas le travail. » (Interview 3, avec un ouvrier de production ayant 32 ans d'ancienneté, Février 2022)

« Oui clairement. Certaine de mes connaissances... Ils croient que je repasse du linge avec une planche à repasser et un fer... Alors que non quoi. » (Interview 12, avec un ouvrier de production, Mars 2022)

Cependant, un ouvrier en production nous a affirmé le contraire. Selon lui, un demandeur d'emploi qui désire travailler, il va regarder sur les réseaux sociaux ou les sites internet. Cette personne va également s'informer sur l'entreprise. Les réseaux sociaux tels que Facebook ou les sites internet ont une grande visibilité.

« Non je pense pas aujourd'hui avec les réseaux sociaux et etc. [...]. Car avec les réseaux sociaux, ça tourne tellement que celui qui a réellement besoin d'un métier. Il va regarder tout ce qu'il voit et un truc qu'il ne connaît pas, il va aller se renseigner. » (Interview 9, avec un ouvrier en production, Février 2022)

1.5 Les conséquences de la présence d'une fonction critique

La présence de fonction critique entraîne des conséquences internes au niveau de l'organisation. La seule information mentionnée à plusieurs reprises est que le manque de personnel ouvrier au niveau de la production a comme conséquence que les travailleurs doivent faire plus d'heures. Puisque A&M location de linge n'a pas assez de personnel pour travailler sur les machines. Les travailleurs sont obligés de faire des heures supplémentaires afin de respecter les délais de production. Cela a un impact sur la motivation des salariés et crée des tensions au niveau des équipes de travail.

« L'impact, ça va être que le personnel... on va demander plus aux ouvriers et ouvrières en production. Ça veut dire. Faire des heures. On refuse parfois des congés en fonction de... du quotidien. [...] » (Interview 2, avec un employé, Février 2022)

« Pas assez de personnel pour les hautes saisons quand la demande est plus forte. On cherche en priorité des ouvriers de production [...] » (Interview 4, avec un employé, Février 2022)

1.6 Les stratégies développées face à cette fonction critique

Face à ce manque de personnel, l'entreprise a recours à des étudiants. Pendant les congés scolaires, généralement la demande de production est plus conséquente, A&M location de linge recrute donc des étudiants pour combler ce manque de personnel et pour répondre à la demande de production. Les étudiants permettent aussi de remplacer le personnel qui est parti en vacances.

De plus, le service RH fait appel à des agences intérim pour aider dans la procédure de recrutement. Les agences intérim possèdent une base de données plus large. Ils savent mieux cibler le candidat en fonction des critères exigés par A&M location de linge. Les critères de sélection sont les suivants : un horaire flexible, avoir de bonne condition physique, avoir une mobilité au niveau des transports, être rapide et être consciencieux. Et avoir une expérience dans la production est un atout.

« J'ai recours à des agences intérim. Je n'ai pas le choix vu que je n'ai plus de candidature spontanée. [...], je n'ai pas forcément des gens qui correspondent à nos critères donc je passe par agence intérim, j'explique les critères.... Ils ont aussi une base de données beaucoup plus large que nous. Ils savent mieux cibler quel candidat peut me convenir en fonction de mes critères. C'est le plus facile. »
(Interview 4, avec un employé, Février 2022)

Enfin, la polyvalence du personnel ouvrier permet de renforcer les équipes de travail. Cette stratégie permet à l'entreprise de combler le manque de personnel à certains postes de travail. A&M location de linge adopte une dernière stratégie pour favoriser la fidélisation du personnel ouvrier. En effet, un intérimaire est engagé plus rapidement sous contrat CDD. Auparavant, le contrat en intérim durait jusqu'à six mois.

1.7 La fonction d'ouvrier en production

Nous avons interviewé des ouvriers en production occupant différents postes de travail. Nous avons interrogé des personnes qui travaillent dans la zone propre et la zone sale. Certains sont plus anciens que d'autres au sein de l'entreprise. Notre population a une moyenne d'âge de 30 ans. Seulement une personne a un contrat en CDD.

Majoritairement, ils sont tous devenus ouvriers en production par obligation. En effet, ils avaient tous des diplômes assez différents. Les ouvriers ont dû faire ce métier, car leur recherche d'emploi suite à leur étude n'a pas abouti. La deuxième raison pour avoir choisi ce métier est qu'ils étaient contraints de faire des études supplémentaires afin de trouver un emploi. Ils ont choisi ce métier pour subvenir à leur besoin. La dernière raison qui a poussé ces personnes à postuler pour le métier d'ouvrier en production est un choix personnel. En effet, certains n'aimaient plus leur métier et donc ils ont opté pour un travail plus manuel.

Dans un premier temps, nous les avons interrogés sur leur métier d'ouvrier en production afin d'avoir une meilleure compréhension de cette fonction critique.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le métier d'ouvrier en production est un métier fort physique. Les salariés travaillent dans un environnement très chaud. Cette fonction ne propose plus d'évolution de carrière. Auparavant, A&M location de linge avait mis un système de chef d'équipe. Cependant, le chef d'équipe avait beaucoup de pression ou ceux-ci ne faisaient pas preuve d'exemplarité.

« C'est fini tout ça. Il y a plus de responsables, car ils avaient trop de pression. Nous, en étant ouvrière, on leur mettait trop de pression et eux devaient aller se plaindre, c'est eux qui ramassaient tout quoi. À cause de ça, plus personne ne voulait être responsable. » (Interview 5, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

Les ouvriers en production sont répartis par zone et par équipes. Nous avons la zone sale et la zone propre. Pour rappel, la zone sale est la zone où le personnel trie le linge. La zone propre est le lieu où les ouvriers réceptionnent et plient le linge. Les équipes sont réparties en fonction des machines. L'équipe du tunnel se charge de trier le linge et d'envoyer le linge dans les tunnels de lavage. Dans la zone du pliage, nous avons des machines numérotées de 1 à 7. Ces machines vont permettre de plier les nappes, les serviettes, les taies d'oreiller, les draps et les housses de lit. Dans cette même zone, nous avons des machines pour plier les essuies, les tapis de bain et les peignoirs. Le poste du conditionnement est l'endroit où les ouvriers réceptionnent le linge pour le ranger dans les conteneurs.

Au niveau des conditions de travail, le métier d'ouvrier en production est qualifié comme étant pénible. Les salariés font souvent des mouvements répétitifs. Ils doivent également porter des charges lourdes. Selon le poste de travail, certains occupent un poste plus statique que d'autres. En effet, les machines de 1 à 3 sont un poste de travail où le travailleur bouge très peu.

« C'est quand même un boulot assez physique... Et notre corps le subit aussi. Voilà c'est le fait de s'abaisser tout le temps et prendre dans les bacs ou dans les conteneurs. Et des fois, les sacs de taies sont super lourds... ou le linge est tellement tassé que c'est difficile à tirer. [...] » (Interview 8, avec un ouvrier en production. Mars 2022)

Le métier d'ouvrier en production n'exige pas une formation particulière. Les ouvriers sont formés en interne par des titulaires de poste. L'entreprise encourage une polyvalence au niveau de son personnel.

La difficulté rencontrée pour exercer le métier d'ouvrier est principalement la charge physique liée au métier. D'ailleurs cette difficulté a été mentionnée comme inconvénient à la fonction d'ouvrier. Ils ont également cité que le salaire et les horaires étaient aussi des inconvénients du métier.

Nous avons terminé cette partie en leur demandant les aspects qu'ils préfèrent au sein de l'entreprise. Ils affirment que les relations avec les collègues et le fait que l'entreprise soit une structure familiale sont des aspects fortement appréciés. Ils ont également mentionné qu'ils adorent les événements organisés au sein de l'entreprise.

1.8 Les exigences liées au métier

Le métier d'ouvrier en production exige une certaine flexibilité au niveau des horaires travail. Comme nous l'avons mentionné précédemment, les ouvriers en production savent toujours leur heure de début, mais leur heure de fin dépend du volume de production. Cette exigence n'est pas toujours évidente au quotidien pour les ouvriers. En effet, la majorité d'entre eux ont une vie de famille. Cette flexibilité a une conséquence sur leur vie de famille.

« Maintenant ce qui est chiant, c'est pas savoir à quelle heure, on finit. Ça, c'est l'inconvénient. On ne sait pas dire à une telle heure, je serai là ou à une telle heure je serai là. Non, car on ne sait pas à quelle heure on finit. Donc c'est dérangeant. » (Interview 5, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

Pour exercer le métier d'ouvrier en production, il faut avoir de bonnes conditions physiques. En effet, il faut savoir porter des lourdes charges. Les travailleurs doivent également être rapides. Comme nous l'avons précisé, le métier d'ouvrier est un métier fort statique avec des mouvements répétitifs. En effet, c'est dans la zone sale où les travailleurs sont amenés à bouger un peu plus.

Enfin, ce métier nécessite aussi le fait d'avoir une aisance avec l'informatique. Les machines possèdent chacune un ordinateur. Sur cet ordinateur, les ouvriers doivent marquer le changement de client, barrer les clients, avoir un suivi visuel informatique du processus de production et engager le linge dans les tunnels de lavage.

1.9 Les recommandations susceptibles d'être développées en réponse à la présence de fonction critique

Nous avons conclu l'ensemble des entretiens en leur demandant s'ils avaient des idées de solutions que l'entreprise pourrait mettre en place pour faire face à ces difficultés de recrutement pour la fonction ouvrier en production.

La première solution mentionnée est l'augmentation des salaires et des avantages extra-légaux. Le salaire des ouvriers en production est basé sur le minimum légal. En effet, le salaire est déterminé en fonction de la commission paritaire du secteur du textile.

« Il faudrait augmenter le salaire et les chèques repas ça joue beaucoup parce que quand on entend certains, ils ont plus que nous. Et pour des jeunes, je pense que tout le monde va aller voir où on gagne

plus, car la vie devient de plus en plus chère aussi. » (Interview 3, avec un ouvrier de production ayant 32 ans d'ancienneté, Février 2022)

Ensuite, les interviewés ont mis en avant comme solution de faire en sorte que le métier soit connu auprès du grand public. Tous ont mentionné cette idée. L'assistante RH nous a proposé l'idée de Job Day afin de faire venir plus de personnes au sein de l'entreprise. Cela permettra aussi de venir découvrir le secteur de la blanchisserie industrielle ainsi que le métier d'ouvrier en production.

« Des jobs days. [...] Organiser une journée job day et que l'agence intérim se charge de la pub, de la diffusion etc. Ça peut être une piste. Après aussi ce n'est pas un métier fort connu aussi du grand public. Les gens ne savent pas ce qu'il y a derrière une blanchisserie industrielle. Faire connaître le métier quoi. » (Interview 4, avec un employé, Février 2022)

Ils ont également proposé de faire plus souvent des visites d'entreprise afin de faire connaître le métier d'ouvrier en production. Mais également de permettre aux personnes de tester les machines afin que ceux-ci se rendent compte de la réalité du terrain. Les personnes interrogées ont proposé que l'entreprise mette en place des outils de communication auprès du grand public. Par exemple, A&M location de linge pourrait mettre des publicités dans les hôtels pour signaler que le linge est traité par les ouvriers en production.

Une autre piste de solution mentionnée par le personnel est l'amélioration des valeurs. En effet, certains ouvriers affirment que les valeurs ne sont plus d'actualité. Il y a donc un problème de cohérence au niveau interne et externe.

« Regarde. Là, tu as les valeurs, mais certaine c'est plus trop ça. Genre la communication... On n'a même pas des moments pour échanger avec ceux qui sont dans les bureaux [les supérieurs hiérarchiques]. » (Interview 9, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

La dernière piste de solution serait de motiver le personnel à venir travailler. En effet, les intérimaires en production ne sont pas assez motivés à venir travailler. Cela a comme conséquence qu'il ne reste pas longtemps au sein de l'entreprise. La motivation liée au travail va permettre aussi d'attirer des candidats potentiels. En effet, une entreprise où on motive le personnel est une entreprise où on a envie de travailler. Certains ont mentionné que le manque de communication entre les ouvriers et les supérieurs était décourageant. En effet, il manque des moments d'échange où les salariés pourraient communiquer avec leur supérieur.

« Il faudrait faire en sorte que les personnes soient plus motivées à venir travailler. Et.... Je pense que ça aiderait beaucoup de les motiver au travail... en mettant des trucs en place. Des intérimaires ont dit qu'ils partaient ailleurs, car... c'était mieux ailleurs. » (Interview 2, avec un employé, Février 2022)

Nous venons de citer les recommandations mentionnées à plusieurs reprises par nos interviewés. L'ensemble de ces recommandations vont servir de base pour l'élaboration de notre partie théorique. Nous développerons cette partie théorique dans la partie quatre de ce mémoire de recherche.

2. Les constats empiriques

Suite à nos entretiens, nous allons définir nos constats empiriques. Nous allons lister chacun de nos constats empiriques et apporter une brève explication.

Nos constats ont été élaborés à la suite de nos entretiens. Nous avons interrogé l'assistante de production, le chef de production, l'assistante RH ainsi que onze ouvriers en production. Ces constats sont essentiels pour guider notre travail de recueil et d'analyse de données. Le but des constats empiriques est de proposer des réponses provisoires à la question de départ.³⁰

Constat empirique 1 : Le salaire horaire d'un ouvrier en production est considéré comme étant fort bas pour les ouvriers en production.

Nous avons constaté suite à nos entretiens, l'importance du salaire pour les ouvriers en production. Pour rappel, le salaire est déterminé sur base de barème défini par la commission paritaire 110. C'est un montant de 12,44 bruts de l'heure. Ce salaire n'évolue pas sur base de l'ancienneté. Les personnes interrogées nous ont expliqué que certains intérimaires sont partis, car le salaire n'était pas assez conséquent. Ils ont même entendu certains échos des ouvriers qui se plaignaient de leur salaire.

De plus, ils nous ont affirmé qu'un meilleur salaire permettrait de compenser les difficultés du métier. En effet, comme nous l'avons mentionné, le métier d'ouvrier en production est assez physique.

Enfin, les interviewés ont mentionné que la nouvelle génération privilégie beaucoup le salaire. Puisque la vie devient de plus en plus chère. Ils ont mentionné que certain avait difficile à finir leur fin de mois.

Constat empirique 2 : La méconnaissance du métier d'ouvrier en production dans une blanchisserie industrielle.

Ce deuxième constat nous a également semblé important. En effet, il a été mentionné à plusieurs reprises lors de nos entretiens. Ils affirment que le métier d'ouvrier en production est très peu connu.

³⁰ Cours de master 2 en gestion des ressources humaines, séance 3 de Séminaire d'accompagnement au stage et au mémoire

D'après eux, cela expliquerait le fait que très peu de candidats pensent à venir postuler au sein d'une blanchisserie industrielle. Les interviewés ont proposé quelques pistes de solutions afin de découvrir le métier d'ouvrier en production.

Constat empirique 3 : Les exigences liées au métier d'ouvrier en production ont une influence sur la procédure de recrutement.

Ce dernier constat peut expliquer les difficultés de recrutement rencontrées par A&M location de linge. Le métier d'ouvrier en production exige une flexibilité au niveau des heures de travail. Pour rappel, les ouvriers en production ne connaissent pas leur heure de fin. Ces heures varient en fonction du volume de production. De plus, c'est un métier fort physique. Il faut respecter une certaine cadence et avoir un rythme de travail. Les salariés qualifient le métier d'ouvrier comme étant un métier pénible.

3. Conclusion

Ces entretiens nous ont permis de comprendre les causes et les conséquences rencontrées par A&M location de linge face à cette problématique. Nous avons pu comprendre le fonctionnement de la procédure de recrutement. Enfin, nous avons pu envisager des premières pistes de solutions face à la présence de fonctions critiques.

Suite à nos constats empiriques, il nous a semblé pertinent de reformuler notre question de départ. Pour rappel, notre question de départ est la suivante : Comment comprendre les enjeux relatifs à la présence de la fonction critique d'ouvriers en production au sein de l'entreprise A&M location de linge dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Nos entretiens ainsi que nos observations sur le terrain, nous ont permis de formuler notre question de départ comme suit : Par quels moyens l'entreprise A&M location de linge pourrait faire face à ces difficultés de recrutements à l'égard de la fonction d'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Nous avons sélectionné ces constats empiriques puisqu'ils nous paraissent évocateurs pour expliquer ces difficultés de recrutement. Ils permettent également de comprendre la présence de fonction critique au sein du métier d'ouvrier.

Nous venons de finir cette troisième partie de notre travail de recherche. Nous allons dès à présent passer à la partie quatre : le modèle d'analyse. Dans ce modèle d'analyse, nous allons développer notre théorie ainsi que notre analyse.

PARTIE 4 : MODÈLE D'ANALYSE

Cette partie est centrée sur l'analyse des données empiriques récoltées sur le terrain en regard de nos cadres théoriques. Pour ce faire, nous nous focalisons sur trois concepts théoriques. Nous avons défini ces trois concepts en raison de leur apport vis-à-vis à notre question de départ et nos constats empiriques. Pour rappel notre question de départ : Par quels moyens l'entreprise A&M location de linge pourrait faire face à ces difficultés de recrutement à l'égard de la fonction d'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Ces différents concepts nous apportent un éclairage sur les pistes de solutions qu'A&M location de linge pourrait mettre en place pour faire face à ces difficultés liées au recrutement des ouvriers en production. Nous développons ces concepts dans la première section.

Dans la deuxième partie, nous allons définir notre question de recherche ainsi que nos hypothèses sur base de notre théorie.

Dans la dernière partie, nous passons à l'analyse de nos données empiriques récoltées lors de nos entretiens. À la suite de cette comparaison entre théorie et données empiriques, nous serons capables de confirmer, d'affirmer ou de nuancer nos hypothèses de recherche.

1. Les stratégies RH pouvant faire face à ces difficultés de recrutement

Selon Pichautl et Nizet (2013) définissent la stratégie comme étant : « *les décisions importantes prises par les responsables des entreprises : des décisions qui ont des effets à long terme et qui impliquent généralement d'importantes ressources financières, matérielles, humaines, etc.* » (p.187)

La stratégie comprend des objectifs à long terme et détermine la direction à mener en tenant compte des attentes des parties prenantes. (Johnson & Scholes, 1993, cités par Paquin & al., 2006, p.45)

Nous allons nous focaliser sur les concepts d'attractivités et de marque employeur. L'attractivité a pour but d'attirer les candidats potentiels. La marque employeur va permettre de faire connaître le métier d'ouvrier en production, dans le secteur des blanchisseries industrielles. Puisque ce métier est méconnu du grand public.

Le terme d'attractivité et la marque employeur sont souvent confondus dans la littérature. (Berthon & al., 2005, cité par Maclouf & Belvaux, 2015, p.45)

Pour finir, la notion de fidélisation va permettre de pallier les exigences liées au métier. Cette troisième stratégie RH va favoriser la rétention du personnel dans la procédure de recrutement.

1.1 La marque employeur

La marque employeur est connue sous le terme anglophone « Employer Branding ». La marque employeur est définie comme étant : *"L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise à titre d'employeur, est identifiée"*. (Ambler & Barrow, 1996, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015, p.64). Les avantages fonctionnels concernent l'intérêt lié au travail. Les avantages économiques regroupent les aspects liés à la rémunération, et les avantages psychologiques sont l'appartenance et le contrôle.

La marque employeur a un double objectif : faciliter la procédure de recrutement et également permettre la fidélisation de collaborateurs. En effet, la marque employeur a une importance au niveau du recrutement de nouveaux travailleurs, mais également pour entretenir une relation durable entre l'employeur et ses collaborateurs. Elle facilite la recherche de candidat, car l'entreprise va se distinguer de ses concurrents. (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015)

Enfin, nous pouvons également aborder la notion de la proposition de valeur pour les employés. Cette notion correspond aux attentes des travailleurs. Elle reflète également l'image de l'entreprise. La valeur est donc communiquée en interne ainsi qu'en externe afin de rendre l'entreprise attractive. La proposition de valeur comprend la rémunération, les opportunités d'évolution, l'apprentissage des compétences, etc. L'intégration de cette valeur va favoriser la création d'une marque employeur unique. (Charbonnier-Voirin, Poujol & Vignolles, 2017)

D'après Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), il existe trois étapes pour introduire la marque employeur au sein des entreprises. La première étape est l'identification et le développement des valeurs auprès des travailleurs et des candidats potentiels. La deuxième étape consiste à communiquer ces valeurs auprès de son public cible et ses salariés. Pour finir, la dernière étape est la cohérence au niveau des valeurs communiquées. En effet, l'entreprise doit veiller à cette cohérence afin de favoriser la rétention de son personnel.

Pour développer la marque employeur, les entreprises doivent avoir une cohérence interne et externe. (Ambler & Barrow, 1996). Une forte culture d'entreprise permet la construction de la marque employeur au niveau interne et externe. Une marque employeur se distingue à partir de ses normes, ses valeurs, ses croyances, etc. (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016).

Les pratiques marketings ainsi que les pratiques RH créent la marque employeur. Pour l'utilisation des pratiques RH, ce sont les formations, la rémunération, la reconnaissance, etc. (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Lors de la procédure de recrutement, le RH doit avoir une cohérence au niveau des valeurs communiquées à travers son discours. Les pratiques du marketing vont favoriser la communication au niveau de la marque employeur. Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), nous pouvons identifier trois types d'activités liées au marketing :

- La publicité faite dans les journaux, sur internet ou encore à la télévision, etc.
- La communication diffusée au travers du site internet de l'entreprise, des réseaux sociaux, de son journal interne, de ses brochures, de ses annonces d'emploi.
- Le bouche-à-oreille

Les réseaux sociaux deviennent de plus en plus importants. Il est essentiel que les entreprises communiquent avec les réseaux sociaux auprès de leur public. Cet outil est simple d'utilisation et très peu coûteux pour les entreprises.

Le bouche-à-oreille est défini comme : « *le processus par lequel les managers et les collaborateurs communiquent des informations et des opinions sur l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci.* » (Keeling, McGoldrick & Sadhu, 2013, cité par Charbonnier-Voirin, Poujol & Vignolles, 2017, p.19)

Les travailleurs vont communiquer leur avis et leur opinion vis-à-vis de l'entreprise auprès de leur connaissance. Ce type de communication informelle montre la crédibilité des messages véhiculés par l'entreprise. (Berthon & al., 2005 cités par Charbonnier-Voirin, Poujol & Vignolles, 2017, p.20).

Cependant, certaines de ces activités marketing coûtent parfois chères à l'organisation. Certaines ne savent pas se le permettre.

1.1.1 L'échelle de mesure de Berthon et al. (2005)

Berthon et Al (2005) ont mis en place une échelle permettant de mesurer la marque employeur. L'échelle se nomme EmpAT (Employer Attractiveness). Elle reprend cinq dimensions (Benraiss-Noailles et Viot, 2015, p.96).

Valeur d'attrait	Valeur sociale	Valeur économique	Valeur de développement	Valeur de transmission
Environnement de travail enrichissant	L'esprit d'équipe, une ambiance agréable au travail, etc.	La sécurité de l'emploi telle que la rémunération les primes, etc.	Opportunités de carrière et développement	La satisfaction de transmettre son savoir à autrui

L'entreprise va tenir compte des besoins et des attentes des travailleurs afin de renforcer sa marque employeur. Berthon et al (2005) soulignent l'importance d'identifier les attraits attractifs pour les mettre en avant dans la marque employeur.

Enfin, la communication et le bouche-à-oreille agissent positivement sur les représentations des demandeurs d'emploi. Lorsque les collaborateurs transmettent des messages au grand public, ces messages seront d'autant plus crédibles. (Berthon & al., 2005, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles,

2016, p.67). L'entreprise doit donc veiller à travailler la communication auprès de leur collaborateur ainsi qu'auprès des candidats potentiels.

1.2 L'attractivité

L'attractivité est définie comme étant : « *une attitude affective positive que des candidats ressentent à l'égard d'une entreprise et qui les motive à vouloir faire partie de son personnel* » (Rynes & Barber, 1990, cité par Guillot-Soulez & al, 2019,p.3)

L'attractivité repose sur plusieurs éléments : la représentation de l'entreprise, l'opinion faite après qu'un candidat ait été reçu en entretien, les attributions liées au métier et la compatibilité entre le travailleur et son organisation. (Morin, 2006, cité par Benraïss-Noailles & al, 2016, p.5)

Les entreprises doivent se différencier en optant pour une vision forte, une mission légitime et des valeurs solides. Les candidats deviennent de plus en plus exigeants en termes d'emploi. En effet, l'entreprise ne doit plus seulement poster une offre d'emploi et attendre un afflux de candidat. (Guillot-Soulez, Saint-Onge & Soulez, 2019)

Au final, un demandeur d'emploi ne va plus postuler partout et n'importe où. Il cherche une entreprise et un travail qui attirent et séduisent. Il est donc primordial que les entreprises se démarquent face à la concurrence. En effet, il va retenir les informations fournies par les entreprises au niveau de leur communication de recrutement. Le candidat va évaluer son adéquation avec l'entreprise en tenant compte de ses valeurs. Cela permet de renforcer l'attractivité, mais également la rétention du personnel, le rendement et la motivation. (Guillot-Soulez, Saint-Onge & Soulez, 2019).

1.2.1 L'image du métier

Lorsque les entreprises ont des difficultés au niveau du recrutement de leur personnel, nous pouvons nous questionner concernant l'image du métier auprès des individus.

L'image métier est définie comme étant « *une présentation globale du métier dans l'esprit des individus. Elle correspond à l'ensemble des représentations mentales formées suite à l'exposition d'un individu à différents stimuli internes et externes* » (Brillet & Gavaille, 2016, p.58).

Lorsqu'il y a une dégradation des conditions de travail, les travailleurs s'interrogent sur le sens de leur métier. Les décisions prises par l'entreprise peuvent avoir une incidence sur les valeurs des salariés et l'éthique du travail. (Perez, 2013)

En effet, « *l'intensité du travail ne peut, aujourd'hui, se réduire au contrôle du travail et aux cadences infernales (...). Elle est aussi liée à la fixation d'objectifs ou d'effectifs sans tenir compte des*

réalités du travail, à la complexité des organisations, à la rapidité du changement » (Gollac, 2005, cité par Perez, 2013, p.12).

Le travailleur va donc évaluer son image de soi et ses perceptions du métier afin de déterminer son choix professionnel. Dans cette image du métier, une enquête réalisée par Brillet et Gavaille (2016), met en évidence trois facteurs : les antécédents, les dimensions et les conséquences de l'image métier.

Tout d'abord, les antécédents liés à la personne permettent de construire l'image du métier. Au niveau des antécédents, il y a la formation du métier (la durée, la réputation, etc.), l'influence sociale (les amis, la famille, etc.), l'environnement de travail (le secteur d'activité, l'ambiance, etc.) et le contenu du travail (la rémunération, les horaires, les conditions de travail, etc.) (Brillet & Gavaille, 2016).

Ensuite, les dimensions de l'image métier sont l'accomplissement du métier, le relationnel, la rétribution, les risques, la responsabilité et la conciliation entre la vie personnelle et professionnelle. (Brillet & Gavaille, 2016).

Enfin, les conséquences de l'image métier ont un impact sur l'attractivité ressentie par les salariés et sur la fidélité des travailleurs en fonction de leur satisfaction et leur similitude entre l'image de soi et du métier. (Brillet & Gavaille, 2016)

1.2.2 Les attributions instrumentales et symboliques

Selon Lievens et Highhouse (2003), les candidats sont aussi attirés par des attributions instrumentales telles que la rémunération, les horaires, des carrières, etc. Les entreprises peuvent se démarquer en utilisant des avantages instrumentaux et symboliques. Ces avantages sont intangibles et subjectifs.

À travers ces attributions, le candidat peut s'identifier à l'organisation. Il va également se faire une idée de l'organisation en termes de sécurité, de croyance, de responsabilité et d'honnêteté. Ces attributs attirent les candidats potentiels puisqu'ils rendent l'image de l'entreprise attractive et désirable. (Backhaus&Tikoo,2004)

1.3 La fidélisation au travail

Dans un premier temps, nous allons définir le terme de fidélisation qui est : « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* ». (Peretti, 1999, cité par Petit & Zardet, 2017, p.5). Le terme de fidélisation est souvent associé au taux de turn-over. La fidélisation est une notion intangible. Elle est donc difficilement mesurable. Le taux de turn-over ne doit donc pas être uniquement pris en compte.

De plus en plus d'entreprises se rendent compte de l'importance de fidéliser son personnel. En effet, la perte d'un travailleur engendre des coûts de recrutement, des coûts de formation, des coûts de départ, etc. (Ambler & Barrow, 1996, cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015, p.70)

La fidélisation a pour but de réduire l'ensemble des départs du personnel et de favoriser des comportements fidèles. (Peretti, 2001, cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012, p.47). Elle va se concentrer sur les relations au travail et la satisfaction au travail. (Wright & Bonett, 2007 cités dans Constantinidis & al. 2014).

L'entreprise identifie les besoins et les attentes des salariés afin d'encourager la satisfaction au personnel et les relations de confiance entre l'employeur et le salarié. Cette satisfaction va donner envie aux travailleurs de rester au sein de leur entreprise. La fidélisation d'un salarié va permettre de réduire le taux de turnover et par la même occasion de préserver les compétences internes. (Wright & Bonett, 2007 cités dans Constantinidis & al., 2014).

Pour conclure, les pratiques de fidélisation vont séduire, attirer et recruter d'autres collaborateurs. (Wright & Bonett, 2007 cités dans Constantinidis & al., 2014).

1.3.1 L'engagement

Selon Simard (2016), l'engagement repose sur trois notions : l'attachement au travail, l'attachement à la mission de l'entreprise et l'engagement à l'équipe. Si le travailleur partage les valeurs et la culture de l'entreprise, il va développer une relation d'engagement. L'engagement au travail peut être aussi défini comme étant « *un état d'esprit positif d'accomplissement lié au travail, qui se caractérise par de la vigueur, du dévouement et de l'absorption*. » (Schaufeli & al., 2017, p. 74).

Pour favoriser l'engagement au travail, les entreprises doivent aussi faire preuve d'engagement vis-à-vis de leurs salariés en mettant en place une équité au niveau des pratiques, en développant le bien-être et la satisfaction au travail, etc. (Eisenberger & al., 1986, cités par El Akremi & Trabelsi, 2003, p.3).

Lorsqu'il y a un désengagement, les collaborateurs n'ont plus aucun intérêt pour l'entreprise et ils ont envie de quitter leur travail. Tandis que des travailleurs engagés sont motivés et veulent rester au

sein de l'entreprise. Cet engagement a donc aussi un impact sur la fidélisation des salariés. (Meyer, 2014, cité par Prudhomme, Loarer & Lallemand, 2018, p.6)

La motivation joue aussi un rôle dans l'engagement même si elle est difficilement identifiable. En effet, la motivation d'une personne est intérieure ou extérieure à l'individu. Il s'agit d'un processus qui dépend des caractéristiques personnelles telles que les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalité. Lorsque la motivation est externe, cela dépend donc de la situation, de l'environnement de travail, de la nature de l'emploi, du mode de management, etc. (Roussel, 2000, p.4)

En conclusion, la notion d'engagement et de motivation va créer une satisfaction liée au travail. Le salarié éprouvera une relation d'attachement envers l'organisation puisqu'il sera impliqué dans son travail et déploiera des efforts pour y parvenir. (Simbula & Guglielmi, 2013).

1.3.2 L'attachement

Meyssonnier (2006) apporte une définition de l'attachement comme étant : « *une proximité psychologique qui reflète l'importance que représente l'entreprise pour le salarié. Il désigne un lien positif et étroit, une intimité entre le salarié et son entreprise à une intensité rationnelle stable et durable avec l'organisation.* ». (p.50)

L'attachement au travail est un élément essentiel pour la fidélisation au travail. Le collaborateur s'attache donc à l'organisation. Cet attachement est favorisé grâce à un bon environnement de travail. (Meyer & Smith, 2000, cité par Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018, p.102)

Il existe différentes formes d'attachement : affectif, conatif et cognitif. L'attachement affectif correspond à l'attachement du travailleur vis-à-vis de son organisation. Il prend plaisir à venir travailler malgré qu'il ait des propositions meilleures en termes d'emploi dans d'autres entreprises. Le salarié va donc rester au sein de son poste de travail. L'aspect conatif donne envie aux travailleurs de s'engager dans son travail notamment en faisant des efforts au niveau des missions à réaliser. Enfin, l'attachement cognitif favorise l'apprentissage en termes de compétences, mais également en tenant compte des demandes des collaborateurs. Le travailleur va veiller à la réalisation des missions et des objectifs. (Meyssonnier, 2006)

1.3.3 Les pratiques RH pour favoriser la fidélisation

La fidélisation des travailleurs permet d'éviter des coûts élevés en termes recrutement et de formation. La rémunération reste un moyen de motiver le personnel au sein d'une organisation. Le salaire est un outil pour favoriser la reconnaissance au travail ainsi que l'implication. Cependant, les collaborateurs ont aussi des envies liées au bien-être au travail telles que la culture d'entreprise, la valorisation, les opportunités de carrière, etc. (Fabi, Lacoursière, Morin & Raymond, 2010)

Une étude réalisée par Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010), mentionne des pratiques de GRH ayant une influence sur l'engagement et l'attachement. Cette étude met en évidence dix pratiques : Conciliation vie privée – vie professionnelle, le leadership, communication et participation, évaluation, sélection, accueil et intégration, développement et formation, rémunération, avantages sociaux et organisation de travail et caractéristique de l'emploi.

La mise en place de ces pratiques dépend d'une organisation à une autre en fonction des moyens humains, matériels et financiers. (Giraud, Roger & Thomines, 2012) Ces pratiques RH vont favoriser la satisfaction sur le lieu de travail. La satisfaction dépend des caractéristiques de l'individu (âge, sexe, diplôme) et de l'organisation (structure, taille, le secteur d'activité). (Fabi, Lacoursière, Morin & Raymond, 2010)

2. Conclusion

En conclusion, dans ce tableau, nous avons synthétisé notre modèle d'analyse en reprenant les dimensions, les indicateurs retenus ainsi que les auteurs s'y référant.

Dimension/ indicateurs	Auteurs
L'attractivité	Guillot-Soulez & al, 2019 Benraïss-Noailles & al, 2016
La marque employeur	Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 Poujol, 2017 Ambler & Barrow, 1996 Lissillour, 2018 Berthon & al, 2005 Benraïss-Noailles & Viot, 2015
L'image du métier	Brillet & Gavaille, 2016 Perez, 2013
La fidélisation	Petit & Zardet, 2017 Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 Giraud, Roger & Thomines, 2012 Constantinidis & al., 2014
L'engagement	Schaufeli & al., 2017 El Akremi & Trabelsi, 2003 Loarer & Lallemand, 2018 Roussel, 2000 Simbula & Guglielmi, 2013
L'attachement	Meyssonnier, 2006 Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018

Ces différents concepts théoriques vont nous permettre d'apporter quelques pistes d'amélioration face à ces difficultés de recrutement. La notion de marque employeur permet d'agir sur la méconnaissance du métier et du secteur d'activité. D'autre part, l'attractivité permettra d'attirer des candidats potentiels. Et la notion de fidélisation va permettre la rétention du personnel dans la procédure de recrutement afin d'agir sur les exigences liées au métier et l'insuffisance salariale d'un ouvrier en production.

Dans la partie suivante, nous allons transformer notre question de départ en question de recherche. Mais nous allons également définir des hypothèses. Ces hypothèses vont répondre provisoirement à notre question de recherche.

3. Présentation des hypothèses et de la question de recherche

Étant donné que nous avons opté pour la méthode inductive pour notre travail de recherche, suite à notre théorie, nous allons transformer notre question de départ en question de recherche. Pour rappel, notre question de départ est la suivante : Par quels moyens l'entreprise A&M location de linge pourrait faire face à ces difficultés de recrutement à l'égard de la fonction d'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Au travers de notre travail, nous avons pour but de proposer des stratégies que l'entreprise pourrait mettre en place pour faire face à ces difficultés de recrutement. Nous avons donc défini une question de recherche : Par quelles stratégies RH, l'entreprise A&M location de linge peut apporter des pistes de solutions pour faire face à ces difficultés de recrutement liées à une fonction critique telle que l'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Après avoir défini notre question de recherche, nous avons établi trois hypothèses qui répondent à notre question.

Hypothèse 1 : La marque employeur pourrait aider l'entreprise A&M location de linge face à la méconnaissance du métier de blanchisseur industriel dans la procédure de recrutement.

Hypothèse 2 : L'attractivité pourrait aider l'entreprise A&M location de linge à recruter du personnel ouvrier.

Hypothèse 3 : La fidélisation des collaborateurs pourrait être une troisième stratégie RH pour la rétention du personnel dans la procédure de recrutement.

4. Mise en perspective du terrain face aux données empiriques

Suite à nos entretiens, nous allons analyser les données récoltées sur le terrain en les confrontant à notre littérature. Nous allons développer les stratégies RH pouvant être prises par l'entreprise afin de faire face à ces difficultés de recrutement. Pour rappel, A&M location de linge utilise déjà certaines stratégies pour faire face à ces difficultés de recrutement telles que les agences intérim et le fait d'avoir recours à des étudiants durant les périodes de congés scolaires. La polyvalence permet de renforcer les équipes de travail. Notamment, lorsque la quantité de linge est plus conséquente pour tel poste de travail plutôt qu'un autre. La dernière stratégie est l'obtention d'un contrat en CDD plus rapidement pour un intérimaire.

Nous allons diviser cette partie en trois temps. Tout d'abord, nous allons développer la méconnaissance du métier en regard du concept de la marque employeur afin de faciliter ces difficultés de recrutement. Dans un deuxième temps, nous allons nous concentrer sur le métier d'ouvrier en production afin de le rendre plus attractif auprès des futurs demandeurs d'emploi. Pour finir, nous allons aborder la notion de fidélisation pour la rétention du personnel ouvrier.

4.1 La marque employeur comme réponse face à la méconnaissance du métier

Comme nous l'avons remarqué lors de nos entretiens, le métier d'ouvrier en production, dans une blanchisserie industrielle est peu connu du grand public. L'entreprise dépend du secteur de l'Horeca. D'ailleurs, très peu de personnes se rendent compte qu'il y a toute une organisation d'entretien et de lavage derrière. Les linges des hôtels et des restaurants ne sont pas traités en interne, mais en externe par les blanchisseries industrielles. Il y a donc une méconnaissance du secteur d'activité.

« Je pense... que les gens ne se rendent pas compte de ce que c'est une blanchisserie. » (Interview 6, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

Cependant, il existe également une méconnaissance du métier en lui-même. En effet, le métier d'ouvrier est perçu de manière négative puisqu'il est considéré comme un métier « sale ». Ou encore, les demandeurs d'emploi pensent que les ouvriers utilisent des fers à repasser dans la zone propre. Ils s'imaginent également que le linge est traité par des grosses machines à laver. En effet, il y a une méconnaissance du métier. Puisque le métier d'ouvrier en production est fort automatisé. Les ouvriers doivent juste engager le linge sur la machine puisque celle-ci repasse et plie le linge.

« On doit juste faire attention... En gros. Ouais on ne doit pas se tromper de clients... Mais au sinon c'est la machine qui fait tout... » (Interview 12, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

L'ensemble de nos entretiens réalisés affirme que la méconnaissance du métier et du secteur d'activité peut être une cause de ces difficultés de recrutement. La notion de marque employeur a donc

tout son intérêt. Pour rappel, la marque employeur peut aider dans la procédure de recrutement. Puisque la marque employeur est une source de visibilité. Pour ce faire, l'entreprise peut avoir recours à des techniques de communication pour se faire connaître du grand public.

« Faire une vidéo où on présente les différents postes sur une journée. La vidéo c'est chouette... On pourrait les poster sur les réseaux sociaux quoi. » (Interview 8, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

L'idée des portes ouvertes a été mentionnée à plusieurs reprises. Certains ont également mentionné de faire des publicités dans les hôtels ou encore sur les camions. Une autre idée très intéressante a été mentionnée : faire des vidéos. Ces vidéos seraient postées sur les réseaux sociaux. Les ouvriers montreraient leur métier et les aspects positifs de l'entreprise afin de donner l'envie de postuler. Ces différentes idées vont permettre de faire connaître le métier ainsi que le secteur d'activité de l'entreprise.

Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015), il est essentiel d'avoir une cohérence en interne ainsi qu'en externe afin de favoriser la marque employeur. Il serait donc pertinent que l'entreprise développe sa culture en interne ainsi qu'en externe tout en préservant cette cohérence.

Concernant les valeurs de l'entreprise, certains ouvriers affirment que ces valeurs ne sont plus cohérentes avec la réalité. Notamment, la valeur de la communication n'est plus vraiment d'actualité. Les ouvriers ont mentionné qu'ils ne sentent plus écouter et cela est assez pesant au quotidien.

L'entreprise A&M location de linge pourrait développer certaines de ces valeurs pour favoriser sa cohérence interne et externe. Les ouvriers en production ont mis en avant que l'instauration de moments d'échanges serait pertinente. Lors de ces moments d'échanges, il est également essentiel de tenir compte des attentes et des besoins des salariés afin de développer sa marque employeur. Il serait également intéressant de rajouter certaines valeurs.

Ces initiatives vont permettre de favoriser le bouche-à-oreille. Les salariés vont communiquer de manière positive vis-à-vis de l'entreprise. En effet, ils vont véhiculer des messages positifs et crédibles auprès des candidats potentiels.

L'entreprise peut donc communiquer auprès des candidats potentiels ainsi que vers son public externe, sur l'importance des valeurs, les événements organisés, la structure familiale, la présence d'une salle de détente ou de sport, etc. Cette communication peut se faire lors des entretiens avec les candidats, mais également au travers des offres d'emploi. Ce sont des éléments positifs qui donneront envie de postuler pour la fonction d'ouvrier en production. Par la même occasion, cela va favoriser la marque employeur.

Enfin, la marque employeur va permettre à l'entreprise de se faire connaître et d'attirer des nouveaux candidats. Cette stratégie RH peut vraiment aider l'entreprise dans ces difficultés de recrutement.

4.2 L'attractivité du métier d'ouvrier en production

Pour rappel, l'attractivité est l'attitude positive et l'envie pour les demandeurs d'emploi de faire partie de l'entreprise. (Rynes & Barber, 1990, cité par Guillot-Soulez & al, 2019).

Brillet et Gavaille (2016) mentionnent que l'image du métier renvoyée auprès des candidats peut avoir une incidence sur la procédure de recrutement. Cette image du métier est basée sur des représentations internes et externes du métier. Ces représentations vont déterminer l'envie de rester au sein de l'organisation de travail.

Selon Brillet et Gavaille (2016), l'image du métier se construit à partir de la formation du métier, de l'environnement de travail et le contenu du travail. Étant donné que le métier d'ouvrier en production ne nécessite pas de formation. Nous pouvons retenir les éléments relatifs à l'environnement et le contenu du travail. Ces deux notions reposent sur la rémunération, l'ambiance de travail, les horaires de travail, les conditions de travail, etc.

Nos entretiens ont démontré que la rémunération et l'exigence des horaires flexibles sont perçues comme étant négatives. Selon eux, ces deux aspects justifient le manque d'intérêt pour un futur candidat de venir travailler chez A&M location de linge. Nos entretiens ainsi que nos recherches théoriques ont montré que la rémunération est un aspect très important. Nous avons pu le constater avec la théorie de Brillet et Gavaille (2016) au niveau de l'image du métier ainsi que la théorie sur les attributions instrumentales et symboliques de Lievens et Highhouse (2003).

Ensuite, les ouvriers ont affirmé que l'augmentation salariale permettrait de motiver le personnel, mais également de donner l'envie aux personnes de venir travailler chez A&M location de linge. La rémunération permettrait de compenser les difficultés du métier. Pour rappel, le métier d'ouvrier en production, dans une blanchisserie industrielle, est un métier très physique.

« Les gens n'ont même pas envie de faire ce qu'on fait, car c'est décourageant pour eux... » (Interview 14, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

Nous pouvons constater que le métier n'est pas très attractif notamment pour ces deux raisons. Il serait judicieux de le rendre plus attrayant auprès des demandeurs d'emploi. Pour ce faire, l'entreprise doit se démarquer de ces concurrents. Lievens et Highhouse (2003) mentionnent que les candidats sont attirés par différents aspects tels que la rémunération, les horaires, les carrières, etc.

Cependant, le changement d'horaire est assez compliqué. En effet, l'entreprise n'a pas assez de personnel ouvrier. Par conséquent, les travailleurs doivent faire plus d'heures. Nos entretiens ont mis en évidence qu'il n'y a plus de conciliation entre la vie privée et professionnelle. De plus, la solution de faire du télétravail pour ce type de fonction n'est pas envisageable. Dans un premier temps, il faut donner l'envie aux candidats de postuler afin d'avoir plus de main-d'œuvre. L'augmentation de l'effectif permettra de réduire les heures de travail.

Comme Guillot-Soulez et al (2019) mentionne qu'un candidat devient de plus en plus exigeant en termes d'emploi. Il ne faut plus seulement poster une offre d'emploi et attendre que les candidats se présentent pour le poste. En effet, il faut savoir séduire et attirer les candidats potentiels.

Par exemple, A&M location de linge pourrait travailler sur la notion de valeur auprès des travailleurs en favorisant les opportunités d'évolution, la culture d'entreprise, des avantages extra-légaux, la motivation, etc. Puisque l'idée de travailler sur les valeurs de l'entreprise permet de favoriser à la fois la marque employeur ainsi que l'attractivité.

Les personnes que nous avons interrogées apprécient les événements organisés par l'entreprise tels que la fête de fin d'année, le barbecue ou encore la Saint-Nicolas, etc. À travers ces événements, l'entreprise met en avant l'ambiance chaleureuse ainsi que l'esprit de famille. De plus, le fait que l'entreprise soit une structure familiale est quelque chose de très apprécié par le personnel. Ce sont des avantages que l'entreprise devrait mettre en avant pour attirer des futurs candidats.

Pour conclure, nous pouvons constater que la notion d'attractivité a son importance pour rendre le métier d'ouvrier en production plus attractif. Par conséquent, la fonction d'ouvrier permettra d'attirer un plus grand nombre de candidats potentiels.

4.3 La fidélisation du personnel dans la procédure de recrutement

La fidélisation permet de réduire le taux d'absentéisme ainsi que de turn-over. Il est essentiel de fidéliser son personnel afin d'éviter les départs éventuels. La fidélisation permet de réduire les coûts en termes de recrutement et de préserver sa main-d'œuvre. Pour favoriser cette fidélisation, il faut renforcer les relations au travail ainsi que la satisfaction au travail.

Nous abordons cette notion puisque certains intérimaires ne sont pas restés chez A&M location de linge. Pour rappel, l'entreprise commence toujours sa procédure de recrutement par de l'intérim avant la signature d'un contrat en CDD. Nos entretiens ont démontré que les personnes partaient de l'entreprise à cause du salaire, des horaires flexibles et de l'ambiance. Comme nous l'avons mentionné, dans la partie sur l'attractivité, le salaire a une conséquence sur la motivation des personnes. Mais le salaire est aussi un élément de fidélisation au travail. Puisque les salariés ont cette envie de partir de l'entreprise à cause du salaire.

D'ailleurs Fabi, Lacoursière, Morin et Raymond (2010) mentionnent très clairement que la rémunération est un levier de motivation, de reconnaissance et de fidélisation sur le lieu de travail. En effet, les ouvriers ont mentionné qu'il y a un manque de reconnaissance pour le travail réalisé.

« Ouais ici, personne n'est récompensé pour le travail fait.. Ici moi je viens tous les jours, je suis jamais malade alors qu'il y en a plein qui sont plus malades que moi. Et on n'est pas récompensé. Si.. On a un bonus, mais c'est collectif donc ça ne sert à rien. Il faudrait un truc individuel. » (Interview 12, avec un ouvrier en production, Mars 2022)

En effet, A&M location de linge a mis en place la CTT 90. C'est un bonus collectif basé sur l'absentéisme. Lorsque le pourcentage de ce taux d'absentéisme est trop conséquent, la prime diminue. Certains ouvriers estiment que l'idée de cette prime est bien, mais il faudrait mettre en place certains avantages individuels.

De plus, les hommes qui occupent la fonction d'ouvrier en production. Ils doivent faire en plus l'entretien des machines toutes les semaines. Ils sont rémunérés de la même manière. Ils ressentent un sentiment d'injustice face à cette situation.

Selon nos entretiens, l'idée d'une prime individuelle serait une meilleure source de reconnaissance et de mérite au travail. Cela faciliterait également la fidélisation sur le lieu de travail puisque le salarié ressentira un sentiment d'attachement envers son travail.

Ensuite, nos entretiens ont démontré que les horaires de travail avaient de lourdes conséquences sur le quotidien des salariés. En effet, les ouvriers ressentent un énervement au niveau des horaires de travail. Comme nous l'avons mentionné dans la mise à plat des données, la conséquence de ces horaires de travail crée une mauvaise ambiance au niveau des équipes de travail. Malheureusement, la majorité des intérimaires le ressentent. Ils n'ont donc plus cette envie de rester au sein de l'entreprise. Nous pouvons donc constater qu'il est primordial de fidéliser le personnel ouvrier.

Pour ce faire, nous pouvons favoriser la fidélisation à travers les notions d'engagement et d'attachement. La notion d'engagement est favorisée par différents éléments tels que la culture d'entreprise, l'équité de certaines pratiques, la satisfaction sur le lieu de travail, le bien-être, etc.

Selon Meyssonier (2006), l'attachement au travail est favorisé par l'environnement de travail. Le salarié éprouve une relation d'attachement envers son organisation. Nous avons l'attachement envers l'organisation (attachement affectif), l'attachement envers son travail (attachement conatif) et l'attachement envers le développement des compétences et en tenant compte des demandes de travailleurs. (attachement cognitif)

Dans la partie sur la marque employeur, nous avons beaucoup insisté sur l'importance de tenir compte des besoins et des attentes des collaborateurs. Cela va favoriser la satisfaction et les relations sur le lieu de travail. Cela pourrait se faire à travers des réunions de groupe. Ces moments d'échanges auront pour but de créer l'engagement et l'attachement sur le lieu de travail. Puisque le collaborateur aura un sentiment d'appartenance envers son organisation. Étant donné qu'il sera impliqué et écouté au niveau de ses besoins et ses attentes.

De plus, la fidélisation est également une notion importante pour préserver sa main-d'œuvre et les compétences en interne. En effet, les ouvriers en production estiment que s'ils avaient la possibilité, il ne resterait pas au sein de l'entreprise. Certains attendent des réponses d'emploi ailleurs et d'autres ont eu des entretiens. La majorité sont venus travailler chez A&M location de linge par obligation et non par choix. Comme nous l'avons mentionné dans la mise à plat des données, ils viennent travailler au sein de l'entreprise pour payer leurs frais personnels. Certains ouvriers ont décidé de rester, car ils n'ont pas encore trouvé un emploi ailleurs.

Malheureusement, la majorité des salariés interrogés tiennent ce discours-là. A&M location de linge doit réagir assez rapidement. Puisqu'elle risque d'avoir encore plus de difficultés à recruter du personnel ouvrier à l'avenir.

En conclusion, la fidélisation est un concept théorique permettant de la rétention du personnel. Nous avons développé cette notion, car elle nous semblait indispensable puisque l'entreprise rencontre des difficultés à préserver sa main-d'œuvre dans sa procédure de recrutement.

5. Conclusion

Nous venons de conclure cette quatrième partie. Nous avons sélectionné trois concepts empiriques : la marque employeur, l'attractivité et la fidélisation. Nous avons donc défini trois hypothèses pouvant confirmer, nuancer ou infirmer notre question de recherche.

Dans la partie suivante de ce travail de recherche, nous allons aborder le point de discussion. Nous allons répondre à nos hypothèses ainsi qu'à notre question de recherche. Nous terminons cette dernière partie par des recommandations et par une petite conclusion.

Grâce à ce travail de recherche, nous avons pu proposer des stratégies RH afin de faire face à la présence de fonction. Les solutions proposées ne sont que des pistes d'amélioration à envisager, l'entreprise doit tenir compte de ses moyens financiers, matériels et humains. Mais également tenir compte de la réalité du terrain.

PARTIE 5 : DISCUSSION

Cette partie a pour but de discuter des résultats obtenus au regard des données récoltées. Les résultats obtenus ont permis de comprendre les causes de ces difficultés de recrutement. Suite à la compréhension de ces causes, nous avons pu proposer des stratégies RH pour faire face à la présence de fonction critique. A&M location de linge doit recruter du personnel ouvrier dans l'urgence puisque la haute saison va bientôt démarrer. Cette haute saison correspond à la période où le volume de production atteint entre trente à quarante tonnes sur une journée de travail.

Nos interviews ont pu nous proposer quelques pistes de solutions afin d'aider l'entreprise face à ces difficultés de recrutement. L'ensemble de ces pistes de solution repose sur les trois concepts que nous avons abordés dans la partie théorique.

Enfin, les résultats que nous avons récoltés nous ont fourni des données très intéressantes pour notre compréhension. En effet, nous n'aurions pas pensé que l'exigence des horaires pouvait poser autant de problèmes pour les salariés. Puisque nos résultats ont démontré que la flexibilité est quelque chose de très peu apprécié par les salariés de l'entreprise A&M location de linge. En effet, ils préfèrent avoir une heure de début et de fin. Ils estiment que cette flexibilité est contraignante. Par contre, nous nous sommes doutés que le salaire était une des causes de la présence de fonction critique.

1. Retour sur nos hypothèses de recherches

Après avoir effectué la mise en perspective du terrain face aux données empiriques, nous allons tester nos hypothèses afin de vérifier leur pertinence.

Notre première hypothèse : La marque employeur pourrait aider l'entreprise A&M location de linge face à la méconnaissance du métier de blanchisseur industriel dans la procédure de recrutement.

Nous pouvons constater que notre première hypothèse correspond à la réalité du terrain. La théorie nous montre que la marque employeur permet de communiquer sur le secteur d'activité de l'entreprise ainsi que sur le métier en lui-même. Nous avons pu remarquer que l'ensemble de nos entretiens affirme que les techniques de communication sur le métier et le secteur d'activité pourraient aider A&M location de linge dans sa recherche de candidats. C'est une stratégie RH favorisant une communication auprès des candidats potentiels.

Cependant, nous souhaitons apporter une réponse nuancée à notre première hypothèse. Cette première hypothèse permet d'attirer des candidats potentiels. Mais nous estimons que celle-ci est moins pertinente que les deux autres. Elle a recours à des agences intérim. Les agences intérim ont une base de données assez conséquente.

De plus, les agences intérim peuvent utiliser leurs ressources pour favoriser la marque employeur. Par exemple, l'utilisation des jobards, les réseaux sociaux, organiser des séances d'information. En effet, l'agence intérim organise des séances d'informations pour les entreprises afin de les aider à recruter du personnel. Durant ces séances d'informations, l'agence intérim communique sur le métier, le secteur d'activité, les conditions de travail, etc.

Les personnes que nous avons interrogées estiment que la méconnaissance du métier et du secteur peut avoir un impact sur la procédure de recrutement. Mais selon eux, le problème vient plus d'un manque d'intérêt pour la fonction et une envie de partir de l'entreprise.

Pour conclure, cette hypothèse n'est pas la première piste de solutions à envisager pour aider l'entreprise à recruter du personnel ouvrier.

Notre deuxième hypothèse : L'attractivité pourrait aider l'entreprise A&M location de linge à recruter du personnel ouvrier

Nous pouvons constater l'importance de développer l'attractivité liée au métier d'ouvrier en production. Cette deuxième hypothèse est donc confirmée. En effet, l'entreprise pourrait faciliter sa procédure de recrutement en développant davantage l'envie d'exercer ce métier.

Bien entendu, l'attractivité du métier peut être développée en favorisant la motivation, la culture d'entreprise pas seulement en augmentant les salaires et les avantages extra-légaux.

Cependant, la majorité a affirmé que le métier n'est pas attirant surtout à cause des horaires et du salaire. Ils affirment qu'il faut une amélioration des conditions de travail pour donner envie de travailler chez A&M location de linge.

De plus, l'entreprise devrait mettre en avant ces valeurs, sa structure familiale, les événements organisés au sein de l'entreprise, etc. L'ensemble de ces éléments donnera envie à des futurs candidats de venir postuler. Il est également essentiel de créer des moments d'échanges entre les travailleurs afin de montrer qu'elle est une entreprise tenant compte des besoins de ces salariés. Cela favorise l'attractivité, mais également la fidélisation.

Enfin, cette hypothèse est une stratégie RH très intéressante pour l'entreprise. A&M location de linge doit rendre le métier d'ouvrier en production plus attractive afin de donner l'envie aux futurs demandeurs d'emploi de postuler.

Notre troisième hypothèse : La fidélisation des collaborateurs pourrait être une stratégie RH pour la rétention du personnel dans la procédure de recrutement.

Nous pouvons affirmer que notre dernière hypothèse est donc confirmée. Majorité des intérimaires ne restent pas chez A&M location de linge puisqu'il y a un manque de fidélisation du personnel dans la procédure de recrutement. Ils estiment que le salaire n'est pas assez conséquent et notamment qu'il y a un manque de reconnaissance sur le lieu de travail. Les horaires de fin ont un impact pour les intérimaires sur leur envie de rester au sein de l'entreprise. Cela a également des conséquences sur l'ambiance au niveau des équipes de travail.

Cette fidélisation est essentielle pour préserver le personnel intérimaire, mais également le personnel engagé sous contrat CDD ou CDI. La notion d'attractivité et de fidélisation va de pair. En effet, si l'entreprise met en place des pratiques d'attractivité, cela aura un impact positif sur la fidélisation du personnel ouvrier.

Pour finir, la notion de fidélisation est aussi une stratégie RH à envisager pour l'entreprise. Étant donné que l'entreprise éprouve des difficultés à recruter du personnel ouvrier, la fidélisation va permettre la rétention du personnel dans la procédure de recrutement. Les intérimaires auront cette envie de rester et s'engager envers l'organisation.

2. Réponse à notre question de recherche

Suite à nos cadres théoriques ainsi que la confrontation des données empiriques, nous pouvons répondre à notre question de recherche. Pour rappel, voici notre question de recherche : Par quelles stratégies RH, l'entreprise A&M location de linge peut apporter des pistes de solutions pour faire face à ces difficultés de recrutement liées à une fonction critique telle que l'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Tout d'abord, A&M location de linge peut mettre en place plusieurs stratégies RH pour faire face à ces difficultés de recrutement. Le concept d'attractivité et de fidélisation permet de répondre à cette question de recherche.

Dans un premier temps, le concept d'attractivité intervient avant le commencement de la procédure de recrutement. En effet, l'entreprise doit attirer des candidats potentiels. Pour ce faire, la théorie ainsi que les données récoltées sur le terrain ont mis en évidence l'importance de rendre le métier plus attractif. Puisque le métier d'ouvrier en production est un métier très physique, répétitif ainsi que flexible. Il faut donc séduire et attirer les futurs demandeurs d'emploi en travaillant sur les aspects négatifs du métier.

En second lieu, l'entreprise rencontre également des difficultés au niveau de la rétention de son personnel intérimaire dans la procédure de recrutement. Après avoir travaillé sur la notion d'attractivité, l'entreprise peut favoriser la fidélisation du personnel. De plus, le personnel ouvrier engagé en CDI ou en CDD, il a également cette envie de quitter l'entreprise. La notion de fidélisation est donc une stratégie RH pouvant être adoptée par l'entreprise pour l'ensemble des salariés. La fidélisation du personnel aura aussi des conséquences positives sur l'attractivité du métier.

En troisième lieu, la notion de marque employeur nous semble très intéressante afin de faire connaître le secteur d'activité ainsi que le métier d'ouvrier en production auprès d'un plus large public. Cependant, nous estimons qu'il est plus judicieux que A&M location de linge développe l'attractivité du métier afin d'attirer des nouveaux candidats. Mais également que l'entreprise travaille sur le concept de fidélisation afin de préserver sa main-d'œuvre dans le processus de recrutement.

3. Recommandations

Dans la suite de cette partie, nous allons poser un nouveau regard réflexif et analytique sur des constats en réponse de notre question de recherche.

Tout d'abord, nous suggérons de développer davantage la motivation sur le lieu de travail. La surcharge sur le lieu de travail a un impact sur la motivation des travailleurs. Pour ce faire, nous allons aborder la théorie de Herzberg sur la motivation extrinsèque et intrinsèque. Les motivations extrinsèques ont des effets de courts de durée sur la motivation des individus. Par exemple, nous pouvons citer les relations professionnelles, les rapports avec la hiérarchie, les conditions de travail, etc. La motivation intrinsèque comprend l'intérêt au travail, les responsabilités, les rémunérations d'ordre incitatif, la reconnaissance, etc.(Herzberg,1959cité par Louart, 2002, p.9).

Selon Herzberg (1959), la motivation extrinsèque comprend les facteurs d'hygiènes. Ces facteurs ont pour but d'atténuer les frustrations. Tandis que la motivation intrinsèque reprend les facteurs dynamiques. Le but de ces deuxièmes facteurs est de réduire les tensions sur le lieu de travail.

Lors de nos entretiens, nous avons été étonnés par le fait que le métier d'ouvrier en production était plus contraignant au niveau des heures de travail plutôt qu'au niveau physique. Évidemment, le métier est très physique et pose parfois des problèmes de santé à certains ouvriers. Mais ils sont découragés par les horaires et pas par le métier en lui-même.

Durant notre stage, nous avons réalisé comme tâche le recrutement du personnel ouvrier. De cette manière, nous avons pu comprendre le contexte ainsi que les conséquences à la présence de fonction critique. En effet, le personnel ouvrier ressent une lassitude sur leur lieu de travail. Malheureusement, le ressenti du personnel a des conséquences négatives sur la procédure de recrutement. Puisque les intérimaires ne restent pas au sein de l'entreprise. Certains sont partis à cause

d'une mauvaise ambiance au niveau des équipes. Le personnel de production est sous tension à cause de la surcharge de travail et des horaires de travail.

Enfin, nous pouvons suggérer à A&M location de linge d'avoir une convention de GRH de type objectivant avec une touche d'individualisante. Les conventions de type objectivant mettent en place des règles identiques pour tous les salariés. (Pichault & Nizet, 2013) Pour la notion de flexibilité, l'idée serait de mettre en place une flexibilité équitable en fonction des équipes de travail. Pour ce problème d'horaire, nous pouvons proposer une réorganisation des plages horaires. L'idée serait que certains ouvriers en production commencent à des horaires variables. Par exemple, certains commencent à 7h et finissent à 16h. Et d'autres commencent à 9h pour finir à 18h. Cette réorganisation pourra se faire lorsqu'A&M location de linge aura recruté assez de personnel ouvrier.

Cette organisation de plage horaire permettrait au personnel de la production d'avoir une heure de fin fixe. Cette insatisfaction au niveau des horaires engendre des départs volontaires du personnel intérimaire. De plus, nous pouvons recommander aux employeurs d'instaurer un plan cafétéria ou des primes individuelles afin de mettre en place la convention de type individualisant. Le but est de distinguer les différences individuelles sans créer d'inégalité. En effet, les ouvriers en production ont mentionné le besoin d'avoir une gratification individuelle afin de valoriser le travail effectué.

4. Conclusion

Pour conclure cette cinquième partie, nous estimons que l'ensemble de nos hypothèses confirment majoritairement notre question de recherche. Cependant, nous estimons que certaines hypothèses sont plus primordiales. En effet, il serait pertinent qu'A&M location de linge travaille en premier lieu sur les aspects d'attractivité et de fidélisation. Puisqu'il est nécessaire d'attirer les candidats et puis de préserver ce personnel en mettant les différents éléments en place que nous avons mentionnée précédemment.

Enfin, nous proposons des recommandations sur base de deux nouveaux constats en lien avec notre question de recherche. Ces recommandations sont des propositions à développer lors de nouvelles recherches scientifiques.

CONCLUSION

Dans ce travail de recherche, nous nous sommes intéressés aux difficultés de recrutement rencontrées par l'entreprise A&M location de linge. Pour rappel, nous avons pour objectif de répondre à la question de recherche : par quelles stratégies RH, l'entreprise A&M location de linge peut apporter des solutions stratégiques face à ces difficultés de recrutement liées à une fonction critique telle que l'ouvrier en production dans le secteur de la blanchisserie industrielle ?

Puisque la blanchisserie industrielle rencontre depuis plusieurs mois des difficultés de recrutement pour la fonction d'ouvrier en production. Dans un premier temps, nous avons essayé de comprendre les causes de ces difficultés de recrutement. Ensuite, nous avons proposé, à travers notre théorie, des pistes de solutions afin d'aider l'entreprise à recruter plus facilement des profils ouvriers.

Plusieurs questions ont traversé notre esprit à ce moment-là : comment peut-on expliquer la raison de ces difficultés de recrutement ? Quelles sont les stratégies déjà mises en place par A&M ? Quelles sont les conséquences de la présence d'une fonction critique ? Quelles stratégies RH peut-on mettre en place pour donner l'envie aux personnes de venir travailler au sein de l'entreprise ?

Dans le but de répondre à nos interrogations, nous avons interrogé 14 personnes travaillant au sein de chez A&M location de linge. Ces interviews nous ont permis de repérer les points importants pouvant expliquer cette problématique. Nous avons pu également comprendre plus en détail le métier d'ouvrier en production ainsi que la procédure de recrutement réalisée chez A&M location de linge. Des observations du terrain ont également été nécessaires afin de mieux comprendre ces difficultés liées au recrutement.

Nous avons interrogé principalement les salariés de chez A&M location de linge. Cependant, cela aurait été pertinent d'interroger des personnes externes à l'entreprise telle que des agences intérim, des entreprises provenant du secteur des blanchisseries industrielles, des autres professionnels RH afin d'avoir une idée des pratiques utilisées pour pallier ces difficultés de recrutement.

Dans nos recherches de littératures, nous avons trouvé beaucoup de textes scientifiques qui mettaient en avant des pistes de solutions pour faire face à ces fonctions critiques. Après avoir effectué ces recherches, nous avons pu faire une confrontation entre les données récoltées sur le terrain et la théorie.

Nos entretiens ont pu démontrer que le secteur de la blanchisserie industrielle est un secteur peu connu. Il serait donc intéressant de développer des stratégies pour favoriser la marque employeur. Le métier d'ouvrier en production est considéré comme étant peu attirant. Le concept d'attractivité est une stratégie RH qui peut être envisagée par l'entreprise. Cela donnera envie à des futurs collaborateurs de

venir travailler au sein de l'entreprise A&M location de linge. La fidélisation va permettre d'atténuer les exigences liées au métier ainsi que l'insatisfaction des travailleurs vis-à-vis des horaires de travail.

Cependant, nous avons estimé que l'entreprise devait développer la notion de fidélisation et d'attractivité en priorité. Puisque A&M location de linge a déjà recours à une agence intérim. Cette agence intérim qui se nomme Itzujob. Elle possède des moyens techniques pour faire connaître l'entreprise notamment à travers des jobards, l'organisation de séances d'informations ou les réseaux sociaux, etc.

Un élément très intéressant a été mentionné à plusieurs reprises, c'est le manque de motivation de la part de la jeune génération. Nous pouvons nous poser la question suivante : est-ce que c'est un manque de motivation de la nouvelle génération ou ce manque de motivation concerne l'image du métier d'un ouvrier en production ?

Un deuxième élément exprimé par toutes les tranches d'âges est l'importance du salaire. En effet, les salariés veulent un métier où ils peuvent s'épanouir, mais ayant surtout une rémunération suffisante, car la vie devient de plus en plus chère à leurs yeux. Nous pouvons donc comprendre que la rémunération devient une priorité pour les salariés. Cette notion salariale favorise l'attractivité ainsi que la fidélisation sur le lieu de travail.

Un dernier élément mis en évidence lors de nos entretiens est le souci des horaires. Les horaires sont une des conséquences face à ces difficultés de recrutement. Étant donné que les équipes de travail ne sont pas complètes au niveau du personnel. Le personnel ouvrier de production fait des horaires assez tardifs. Cette conséquence a un impact sur l'attractivité du métier d'ouvrier.

Le but de notre mémoire a été de proposer un ensemble de solutions pour aider l'entreprise à trouver du personnel de production. Notre sujet de mémoire aborde les fonctions critiques dans une procédure de recrutement. Nous avons eu la chance de faire la procédure de recrutement de A à Z sur notre lieu de stage. Cela nous a permis de mieux comprendre la problématique du mémoire, le métier d'ouvrier en production ainsi que la procédure de recrutement de chez A&M location de linge.

Malgré ces difficultés de recrutement liées à la fonction d'ouvrier, A&M location de linge est une entreprise industrielle en plein développement et propose des emplois avec une forte demande de travail.

BIBLIOGRAPHIE

- AVRIL, C., CARTIER, M., & SERRE, D. (2010). *Enquêter sur le travail - Concepts, méthodes, récits*. coll. Grands repères. Guides, Paris, 236-288
<https://www.cairn.info/revue-travail-genre-et-societes-2013-2-page-236.htm>
- ALAMI, S., DESJEUX, D., & GARABUAU-MOUSSAOUI, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*, (Coll. PUF. « Que sais-je ? »)
- ARBORIO, A-M., & FOURNIER, P. (2015) *L'enquête et ses méthodes. L'observation directe*, (Coll. 128 La collection universitaire de poche), 4ème édition, Paris.
- BACKHAUS, K., & TIKOO, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- BENCHERQUI, D., Le FLANCHEC, A., & MULLENBACH SERVAVRE, A. (2009). *Recruter dans les métiers en tension, une méthodologie émergente par l'étude des offres d'emplois ANPE*. Actes du 20^e congrès de l'Argh, Toulouse, 1-21.
<https://www.agrh.fr/assets/actes/2009baruel-leflanchec-mullenbach010.pdf>
- BENRAISS-NOAILLES, L., LHAJJI, D., BENRAISS, A. & BENRAISS, B. (2016). *Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs*, question de management, no. 15, 71-80
<https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-4-page-71.htm>
- BENRAÏSS-NOAILLES, L., & VIOT, C. (2017). *Attractivité des entreprises low-cost. Le rôle du capital marque employeur*, Revue française de gestion, vol. 266, no. 5, pp. 89-109.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2017-5-page-89.htm>
- BLAIS, M., & MARTINEAU, S. (2006). *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*, Recherches qualitatives Volume.26(2),1-18.
https://www.researchgate.net/profile/Stephane-Martineau/publication/242085520_L'analyse_inductive_generale_Description_d'une_demarche_visant_a_donner_un_sens_a_des_donnees_brutes/links/5613e5c608aed47facedece1/Lanalyse-inductive-generale-Description-dune-demarche-visant-a-donner-un-sens-a-des-donnees-brutes.pdf
- BRILLET, F. & GAVOILLE, F. (2016). *L'image métier : exploration d'une notion au cœur du choix professionnel*, Management & Avenir, vol. 84, no. 2, 53-72.
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-2-page-53.htm>
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., & LISSILLOUR, M. (2018). *La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle*, Recherches en Sciences de Gestion, no 125, pages 97 à 119.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A., & VIGNOLLES, A. (2015). *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*. Revue française de gestion, 41(246), 63-82.
<https://doi.org/10.3166/rfg.246.63-82>
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. & VIGNOLLES, A. (2016) *Enjeux et outils de gestion de la marque employeur: point de vue d'experts*, Recherches en Sciences de Gestion, vol. 112, no. 1, 2016, 153-172.

CHARBONNIER-VOIRIN, A., POIJOL, F.-J. & VIGNOLLES, A. (2017). *De la congruence de valeurs à la marque employeur : quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation ?*, Canadian Journal of Administrative Sciences - Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, Wiley, 34 (4), pp.17-26.

CHARLES-PAUVERS, B., & PEYRAT-GUILLARD, D. (2012). *L'implication (ou l'engagement ?) au travail : Quoi de neuf ?*, AGRH, 1-16.

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-charlespauvers-peyratguillard.pdf>

CONSTANTINIDIS, C., ROUSSEAU, A., TASKIN, L., & BARLATIER, P.-J. (2014). *Le management humain face à la distanciation au travail : Etat de l'art*. La Chair laboRH, Université Catholique de Louvain.

DARES. (2019). *Comment les employeurs surmontent-ils leurs difficultés de recrutement?*, Paris : Dares analyses.

https://dares.travailemploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/dares_analyses_comment_employeurs_surmontent_difficultes_recrutement.pdf

DUMEZ, G. (2011). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ?* Le Libellio d'Aegis, 7, 47-58.

EL AKREMI, A., & TRABELSI, Y. (2003). *Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels*, AGRH. 1-31.

<https://www.agrh.fr/assets/actes/2003elakremi-trabelsi046.pdf>

ETTAHIR, N., AHLAFI, H., & BAHOUSSA, A. (2018). *Revue de la littérature et approche critique*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 20(3), 1-13.

EYMARD-DUVERNAY, F., & Marchal, E. (2014). *Recruter : les enjeux de la sélection*, Revue Française de Socio-Économie, Vol 14, 155-167.

FABI, B., LACOURSIERE, R., MORIN, M., & RAYMOND, L. (2009). *Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement envers l'organisation*, Gestion, 34(4), 21-29.

<https://doi.org/10.3917/riges.344.0021>

GERVILLE-REACHE, L., & Couallier, V. (2011). *Échantillon représentatif (d'une population finie) : définition statistique et propriétés*, hal open sciences.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00655566/document>

GIRARD, A., FALLERY, B. & RODHAIN, F. (2011). *L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH : gestion de la marque employeur et e-recrutement*, 16ème Congrès de l'AIM, 1-18.

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00843689>

GIRAUD, L., ROGER, A., & THOMINES, S. (2012). *La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique*, Revue de gestion des ressources humaines, 84(2), 44-60.

<https://doi.org/10.3917/grhu.084.0044>

GUILLOT-SOULEZ, C., SAINT-ONGE, S. & SOULEZ, S. (2019) *Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats*, Recherche et Applications en Marketing, Vol. 34(3), 1-27

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0767370119828947>

LIEVENS, F. & HIGHHOUSE, S. (2003). *The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer*, Personnel Psychology, 56, 75-102.
https://www.researchgate.net/publication/227505502_The_Relation_of_Instrumental_and_Symbolic_Attributes_to_a_Company's_Attractiveness_as_an_Employer

LOUART, P. (2002). *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*. Les cahiers de la recherche, 1-18.

MARCHAL, E. & RIEUCAU, G. (2010). *Le recrutement*, Eds. La découverte : Paris

MASSET, D. & ZUNE, M. (2012). *La construction publique des problèmes de pénurie de main-d'œuvre en Wallonie*, 13es Journées Internationales de sociologie du travail.
https://metices.centresphisoc.ulb.be/sites/default/files/centre_metices/uploads/MASSET-ZUNE2.pdf

MEDA, D., & VENDRAMIN, P. (2013). *Réinventer le travail*, coll. Le lien social, Paris: Presses Universitaires de France.

MEYSSONNIER, R. (2006). *Les sources d'attachement à l'entreprise, du point de vue du salarié: l'exemple des ingénieurs*, Revue Gestion des Ressources Humaines, 49-69.
https://www.academia.edu/35018665/LES_SOURCES_DATTACHEMENT_%C3%80_LENTREPRISE_DU_POINT_DE_VUE_DU_SALARI%C3%89_LEXEMPLE_DE

MORERA, R., & Le ROUX, T. (2018). *Blanchisseuses du propre, blanchisseurs du pur. Les mutations genrées de l'art du linge à l'âge des révolutions textiles et chimiques (1750-1820)*, 1-3.
<https://journals.openedition.org/genrehistoire/3706>

Paquin, J., Alain, L., Koplyay, T., & Raynal, S. (2006). *L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation*. Une démarche systémique, La Revue des sciences de gestion, 2 (218), p. 87-96.
<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-87.htm>

PEREZ, C. (2013). *Changements organisationnels et déstabilisation des salariés : quels modes de rupture des contrats de travail ?*, Revue Française de socio-économique, no. 12, 12-22
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2013-2-page-209.htm>

PETIT, R., & ZARDET, V. (2017). *Attractivité, fidélisation et implication du personnel des EHPAD : une problématique sectorielle et de management*, Association des Gestions des Ressources Humaines, n°22, 31-54
<https://www.cairn.info/revue-agrh1-2017-1-page-31.htm>

Pichault, F., & Nizet, J., (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. (Coll Points/Economie), Paris : Seuil.

PRUDHOMME, N., LOARER, E., & LALLEMAND, N. (2018). *Sentiment d'auto-efficacité vocationnelle et engagement organisationnel lors de transitions professionnelles*, Le travail humain, vol. 81, 61- 84
<https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2018-1-page-61.htm>

ROUSSEL, P. (2000). *La motivation au travail : concept et théories*, Les notes du LIRH, Université Toulouse I, Sciences Sociales, Toulouse.

SCHAUFELI, W. B. & DE WITTE, H. (2017). *Outlook work engagement: Real and redundant !*, Burnout Research, n° 5, 58-60. doi: 10.1016/j.burn.2017.06.002

SIMBULA, S., & GUGLIELMI, D. (2013). *I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences*, Journal of Work and Organizational Psychology, 29(3), 117-125

SOULEZ, S. & POIJOL, F. (2020). *Marketing et GRH : un avenir commun ?*, Décision Marketing, no 99, 5-16
<https://www.cairn.info/revue-decisions-marketing-2020-3-page-5.htm>

THOMAS, D.R. (2006). *A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data*. American Journal of Evaluation, 27(2), 237-246. <https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Thomas2006.pdf>

QUINTINI, G. (2014). *Comblent les pénuries de compétences*, Études économiques de l'OCDE, 113-155.

VAN CAMPENHOUDT, L., & QUIVY, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5ème éd). Paris: Dunod.

ZUNE, M. (2006). *De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens*, Formation emploi, vol. 95. <https://journals.openedition.org/formationemploi/2151>

ZUNE, M. (2014). *Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ?*, Revue française de Socio-Économie, Vol. 14, no.2
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-socio-economie-2014-2-page-5.htm>

ANNEXES

Annexes 1 : Guide d'entretien


GUIDE D'ENTRETIEN : TÉMOIN PRIVILÉGIÉ

PRÉSENTATION ET INTRODUCTION	<ul style="list-style-type: none">• Formule de politesse• Se présenter• Objectif• Question d'ouverture• Adhésion à l'enregistrement• RGPD
PRÉSENTATION DE LA PERSONNE RESSOURCE	<ul style="list-style-type: none">• Sa fonction/ diplôme• Parcours professionnel• Années d'anciennetés
LE MÉTIER	<ul style="list-style-type: none">• Tâches• Conditions de travail• Responsabilité(s)• Difficulté(s) rencontrée(s) concernant l'organisation interne• Les aspects les plus difficiles et les plus intéressants de votre métier ?
PROBLÉMATIQUE FONCTION CRITIQUE	<ul style="list-style-type: none">• Difficultés de recrutement• Les raisons ? Causes ?• Évolution du secteur/ du métier• Quelles fonctions qui sont les plus touchés par cette problématique ? Pour quelles raisons ?• L'impact dans l'organisation ?• Solution à proposer ? (Amélioration des conditions de travail, mise en place de certaines choses ?)• Selon vous, quel(s) facteur(s) rend(ent) le recrutement difficile ?• Stratégies mises en place pour contrer• Est-ce qu'il y a toujours ce problème pour recruter ce type de profil ? Quelles sont les raisons ?• Quelles sont les stratégies que vous avez mises avant ?• Comme définiriez-vous cette fonction ?• Quelles sont les compétences clés ?

GUIDE D'ENTRETIEN : PUBLIC CIBLE

Présentation et introduction	<ul style="list-style-type: none"> • Formule de politesse • Se présenter • Objectif • Question d'ouverture • Adhésion à l'enregistrement • RGPD
Présentation de la personne ressource	<ul style="list-style-type: none"> • Sa fonction/ diplôme/niveau de scolarité • Âge • Parcours professionnel • Années d'anciennetés • Métier
Le métier d'ouvrier en production	<ul style="list-style-type: none"> • Tâches • Conditions de travail • Responsabilité(s) • Les aspects (les plus difficiles et les plus intéressants de votre métier, les plus motivants/démotivants) • Relation avec les collègues • Avantages/ inconvénients de votre métier
Les difficultés de recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Influence du covid sur votre travail et sur le recrutement • Perception du travail/ du métier • Causes de la problématique (méconnaissance du métier, exigence du poste, salaire, autre avis ?) • Motivation/ Démotivation • Salaire • Solution à proposer ? (Amélioration des conditions de travail, mise en place de certaines choses ?)
Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Remerciement • Remarque(s) à ajouter ? • Personnes à rencontrer/ contacter ? • Rappel de l'anonymat • Formulaire de consentement RGPD

ANNEXE 2 : LE PLANNING JOURNALIER

		PLANNING BLANCHISSERIE VENDREDI 18 MARS 2022						Rev: 0 Date: 01/01/2000	
---	--	---	--	--	--	--	--	----------------------------	--

6H00-17H45	MAINT.	MISE EN MARCHÉ		7H30-17H00	DECH.	7H30-15H45	MARQUAGE	7H30-15H45	EPONGES

7H00-15H15	TRIAGE TUNNELS		7H30-15H45	TRIAGE	7H30-15H30	POLYVALENT	7H30-15H45	PEIGNOIRS

7H30-15H45	LIGNE 1	7H30-15H45	LIGNE 2	7H30-9H30	LIGNE 3	9H30-15H45	LIGNE 4	7H30-15H45	LIGNE 6	7H30-15H45	LIGNE 7

7H30-15H45	LIGNE 5	7H30-15H45	COND.	7H30-15H45	EXPED

7H30-15H45	EMBAL UNGE STANDARD	8H00-16H00	EMBALET GESTION	MALADIE

HORAIRES SPECIAUX	CONGES/RECUP.	CONGES/RECUP.	CONGES/RECUP.	ABS. LGUE DUREE

ANNEXES 3 : LES QUESTIONNAIRES FOURNIS LORS DE L'ENTRETIEN

	DOSSIER D'INSCRIPTION OUVRIER(E)	Rev 0 du 01/2000
		MAJ : 02/09/2021
		Page 4 de 12

Fiche d'inscription pour un emploi : Ouvrier(e)

Informations personnelles

Nom	
Prénoms	
Adresse	_____
Téléphone	
GSM	
Adresse email	
Lieu et date de naissance	
Nationalité	
Numéro de compte en banque	
Situation familiale (Célibataire, marié,...)	_____
Nombre d'enfant et leur âge	_____
Statut actuel (Chômage, intérimaire, mutuelle,...)	
Si chômage depuis quand*	
Moyen de déplacement	Voiture – bus – train – vélo – moto
Etudes	
Emplois précédents	_____
Possibilité de flexibilité	Oui - Non
Inscription chez Itzujobs ¹	Oui - Non
Taille*	S – M – L – XL
Spécificités*	Droitier – Gaucher
	Fumeur – Non fumeur*

En remplissant ce document, vous acceptez que ces données soient traitées en interne dans le cadre du recrutement et que certaines de ces données soient, éventuellement, communiquées à l'agence d'intérim afin de réaliser votre inscription.

Date

Signature

¹ Agence Intérim avec laquelle nous travaillons, nous vous donnerons les renseignements en temps voulu pour aller vous inscrire.



DOSSIER D'INSCRIPTION OUVRIER(E)

Rev 0 du 01/2000

MAJ : 02/09/2021

Page 6 de 12

Questionnaire d'évaluation : Ouvrier(e)

Avant l'essai

1. Quelle est votre motivation à venir chez A&M ?

.....
.....
.....

2. Comment connaissez-vous notre entreprise ? Quelle est, pour vous, sa branche d'activité ?

.....
.....
.....

3. Qu'attendez-vous du poste de travail qui vous sera proposé ?

.....
.....

4. Comment avez-vous surmonté les difficultés rencontrées dans votre passé professionnel ou dans votre vie quotidienne ? Décrivez vos comportements face à ces difficultés.

.....
.....
.....

5. Quels éléments de votre vie privée seraient un obstacle à l'horaire de travail ?

.....
.....
.....

6. Préférez-vous travailler seul(e) ou en équipe ? Pourquoi ?

.....
.....


7. Qu'est-ce qui est important pour vous dans le travail ?

.....
.....
.....

8. Selon vous, quels sont vos atouts pour travailler chez nous ?

.....
.....
.....

ANNEXES 4 : LE QUESTIONNAIRE FOURNI LORS DE LA PÉRIODE D'ESSAI

	DOSSIER D'INSCRIPTION OUVRIER(E)	Rev 0 du 01/2000 MAJ : 02/09/2021 Page 7 de 12
---	---	--

Questionnaire d'évaluation : Ouvrier(e)

Après l'essai

1. Le poste de travail qui vous a été proposé, correspondait-il à vos attentes ?

.....
.....
.....

2. Qu'avez-vous retenu du poste que vous avez occupé ?

.....
.....
.....

3. Préférez-vous un horaire à temps plein ou à temps partiel ? Pourquoi ?

.....
.....
.....

4. S'il y a un manque d'effectif (un absent) ou une hausse de production et que l'on a besoin de vous sur un autre poste. Pour vous, est-ce plutôt un problème ou bien une possibilité de polyvalence (de faire autre chose) ?

.....
.....
.....

5. Préférez-vous travailler seul(e) ou en équipe ? Pourquoi ?

.....
.....
.....

6. Dans notre entreprise, nous avons besoin d'effectif (d'un personnel) rapide et efficace. Pensez-vous y parvenir ?

.....
.....
.....

ANNEXES 5 : L'OFFRE D'EMPLOI DE LA FONCTION D'UN OUVRIER EN PRODUCTION

OUVRIER(ÈRE) DE PRODUCTION (H/F/X) BLANCHISSERIE BASSE MEUSE VOTTEM

Informations générales

<i>Nombre de postes demandés</i>	1
<i>Catégorie de métier</i>	Blanchisseur industriel (Opérateur au pliage)
<i>Secteur d'activité</i>	Blanchisserie/teinturerie
<i>Lieu(x) de travail</i>	<ul style="list-style-type: none">• VOTTEMLIEGE[ARRONDISSEMENT]
<i>Votre fonction</i>	Nous recherchons du personnel de production afin d'assurer le triage et le lavage du linge sale, mais aussi le repassage, le pliage et le conditionnement du linge propre d'hôtels ou de restaurants.

Profil du candidat

<i>Permis de conduire</i>	<ul style="list-style-type: none">• [B] Véhicules < 3,5 tonnes et 8 places maximum
<i>Description libre</i>	Nous recherchons des personnes courageuses, motivées et flexibles. Une expérience en milieu industriel est un plus.

Caractéristiques

<i>Régime de travail</i>	Temps plein de jour
<i>Contrat</i>	Intérimaire

Contact

<i>Entité</i>	BLANCHISSERIE BASSE MEUSE
<i>Nom de la personne</i>	Mme ROSSI Jessica
<i>Adresse</i>	Rue du Fond des Fourches 15 4041 Herstal BELGIQUE
<i>E-mail</i>	jessica@a-mlocation.be
<i>URL</i>	https://www.a-mlocation.be/
<i>Modalités de contact</i>	Envoi des candidatures uniquement par mail

ANNEXE 6 : ÉVOLUTION DU VOLUME DE PRODUCTION ENTRE 2020-2022

SEM. 1	SEM. 2	SEM. 3	SEM. 4	SEM. 5	SEM. 6	SEM. 7	SEM. 8	SEM. 9	SEM. 10	SEM. 11	SEM. 12	SEM. 13
149019	134641	104221	114201	126957	135458	136852	149598	141454	130956	120243	72067	7890
38555	37085	34743	35486	38014	49691	60476	65308	54324	46818	47061	55333	62966
138771	105669	84430	85131	90029	101989	112795	116002	120874	121829	119804	127834	135465

