

Les EPL face aux difficultés de recrutement

Les entreprises publiques locales (EPL) connaissent actuellement de grandes difficultés à recruter. Pourtant, le besoin est urgent d'attirer de nouveaux talents dans un contexte de transformation profonde de leurs métiers.

Entre avril et mai 2025, le groupe SCET a mené une enquête en ligne auprès de 56 directeurs généraux, responsables des ressources humaines et responsables administratifs et financiers d'entreprises publiques locales (EPL), pour un total de 50 sociétés représentées. Elles sont majoritairement spécialisées dans l'aménagement (74 %) et le logement (18%) – les autres secteurs d'activités représentés étant la mobilité, le tourisme, le développement économique et l'énergie. Les effectifs des EPL interrogées vont de 3 à 197 collaborateurs (avec une moyenne de 41).

Attirer de nouveaux talents

Les résultats de cette enquête ont été publiés dans le livre blanc *EPL et recrutement : État des lieux et perspective*. Il apparaît qu'en 2024, les principaux motifs de recrutement étaient liés aux remplacements (46,34%), les créations de postes comptant 19,51%. Les sociétés interrogées ont effectué en moyenne 6,2 recrutements en 2024 (les nouveaux arrivants représentent en moyenne 16 % des effectifs).

Dans un contexte de diversification de leurs activités et de complexification de leurs interventions (nouvelles contraintes techniques et réglementaires, enjeux environnementaux, etc.), les EPL doivent également capter de nouvelles compétences, parfois très pointues : reconversion de friches, rénovation énergétique, dissociation foncier-bâti, renaturation, résorption de l'habitat dégradé, énergies renouvelables, etc.

Un marché de l'emploi défavorable

Les EPL font face à des difficultés de recrutement spécifiques : la moitié des entreprises interrogées ont déclaré être dans ce cas en 2024. L'une des raisons principales est un marché de l'emploi marqué par des difficultés d'attraction / rétention des talents (50 % des projets d'embauches sont jugés difficiles par les employeurs français en 2025). Pour les EPL, les recrutements les plus problématiques concernent les postes de responsables d'opérations et de directeurs administratifs et financiers.

Une autre raison de ces difficultés est le déficit de notoriété, de compétitivité et d'image des EPL, qui restent des entreprises souvent méconnues des candidats potentiels à côtés des grands groupes privés ou des grandes administrations publiques, nettement plus identifiées par les candidats. A cela s'ajoutent des niveaux de rémunération généralement inférieurs à ceux du secteur privé, et une assimilation (souvent à tort) à la lenteur administrative du secteur public.

Les EPL font également face à une relative pénurie de profils adaptés ; la complexification des fonctions traditionnelles et des contraintes budgétaires pousse à rechercher des profils polyvalents – des postes de plus en plus étendus et exigeants pour des profils de plus en plus rares.

Des atouts à faire valoir

Historiquement, les EPL sont des structures à taille humaine, qui assurent des missions d'intérêt général et offrent une réelle diversité de projets. De plus, elles sont 60% à déclarer avoir mis en place des actions de communication pour renforcer leur attractivité auprès des candidats (démarche de marque employeur, participation à des salons, etc.) et 34% à valoriser des avantages compétitifs (télétravail, congés supplémentaires, forfait mobilités douces, titres restaurant, etc.). Mais d'autres leviers doivent être actionnés en matière d'attractivité RH afin de répondre à l'évolution des attentes professionnelles (flexibilité, modernisation des environnements de travail, RSE, etc.) et d'accroître leur visibilité auprès des candidats.

Moderniser les pratiques

Dans le contexte de forte concurrence sur le marché de l'emploi, les EPL doivent moderniser leurs pratiques de recrutement, de la rédaction des offres d'emploi à l'intégration des nouveaux arrivants, en passant par les processus de recrutement eux-mêmes.

Plus de la moitié des EPL ont d'ailleurs commencé ce travail : elles sont 24% à déclarer avoir fait évoluer leurs processus de recrutement et 30% à affirmer que des évolutions sont à l'étude. Ces évolutions portent notamment sur la digitalisation et la réduction de la durée des process.

Quelques recommandations

En matière d'attractivité, les préconisations du livre blanc suggèrent d'agir à deux échelles. Tout d'abord celle de l'entreprise, en modernisant la communication : créer une rubrique « Carrière / Emplois » sur le site Internet et renforcer la présence sur LinkedIn avec des publications régulières et des formats adaptés aux codes des nouvelles générations. Par ailleurs, l'offre employeur doit évoluer avec les attentes des recrues : télétravail, bien-être au travail, valorisation des missions d'intérêt général, engagements RSE... Les EPL ont aussi tout intérêt à cartographier les compétences existantes, anticiper les besoins, et miser sur la formation pour répondre aux évolutions des métiers et contourner ainsi la pénurie de profils adaptés.

Ensuite, à l'échelle des offres d'emploi, il apparaît indispensable de soigner le fond et la forme en utilisant des intitulés explicites et attractifs, en faisant figurer les bonnes informations de manière claire et transparente (missions, rattachement hiérarchique, compétences nécessaires, conditions de travail, fourchette salariale), en bannissant les formulations floues et en choisissant les bons canaux de diffusion. En amont de la publication d'une offre, il convient d'évaluer la pertinence du recrutement et de définir un profil réaliste (éviter la recherche du « candidat parfait »).

Et afin d'optimiser les processus de recrutement, il apparaît notamment nécessaire de mener des actions afin d'alléger et accélérer les process (idéalement moins d'un mois), de soigner la communication avec les candidats ainsi que l'accueil, l'*onboarding* et l'intégration des nouveaux arrivants.