



N° 17 AVRIL/MAI/JUIN 2004

PP. 2 À 4**ANTICIPER...**
LES ATTENTES DES CADRES■ **Cadrotypes®**: nouvelle
donne pour les cadres
de moins de 35 ans**PP. 5 À 9****PILOTER...**
LES ATTENTES DES CADRES■ **Fonction mutante** :
des commerciaux
d'un nouveau genre■ **Tendance** : l'intérim
cadre en plein boom**PP. 10 & 11****OPTIMISER...**
VOS RELATIONS
AVEC L'APEC■ **Comment**
ça marche ?
Service d'approche
ciblée : mode d'emploi■ **Étude de cas** :
Auchan optimise
ses compétences
en recrutement■ **Et aussi** : le marché,
à lire, l'agenda, et les
dates des formations
Apec au recrutement**PP. 5 À 9 PILOTER... LE RECRUTEMENT & LA GESTION DES CADRES**

RÉMUNÉRATION

DOSER fixe et variable

Une rémunération est un édifice à plusieurs étages.

N'hésitez pas à étudier tous les matériaux qui le composent et leurs vertus respectives. Face à la pénurie de cadres prévue à partir de 2006, vos choix revêtent un caractère stratégique.

Apec

Actif

Toute l'expérience
de l'Apec au service
du recrutement
et de la gestion
des cadres



Actif sur le Web :
www.recruteurs.apec.fr

N° 17 AVRIL/MAI/JUIN 2004

PP. 2 À 4

ANTICIPER...
LES ATTENTES DES CADRES

■ Cadrotypes® : nouvelle
donnée pour les cadres
de moins de 35 ans



PP. 5 À 9

PILOTER...
LES ATTENTES DES CADRES

■ Fonction mutante :
des commerciaux
d'un nouveau genre

■ Tendances : l'intérim
cadre en plein boom

PP. 10 & 11

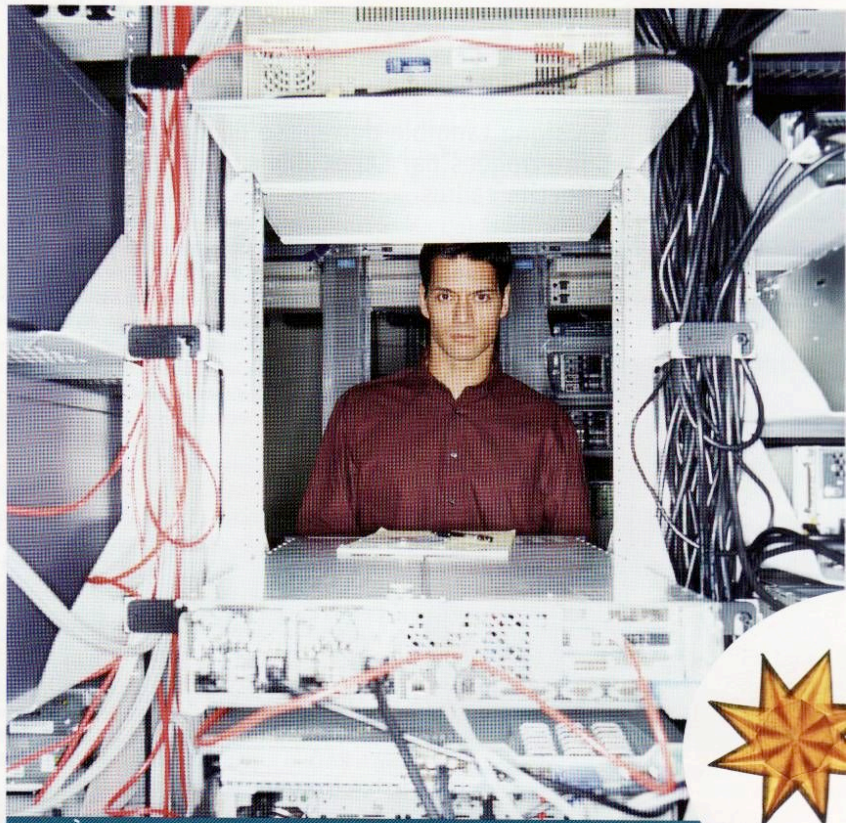
OPTIMISER...
VOS RELATIONS
AVEC L'APEC

■ Comment
ça marche ?
Service d'approche
ciblée : mode d'emploi

■ Étude de cas :
Auchan optimise
ses compétences
en recrutement

■ Et aussi : le marché,
à lire, l'agenda, et les
dates des formations
Apec au recrutement

PRO RH



PP. 5 À 9 PILOTER... LE RECRUTEMENT & LA GESTION DES CADRES



KNOWLEDGE MANAGEMENT: PROJETS à taille humaine

Oubliées, les applications alambiquées des origines!

Le knowledge management occupe désormais une place autonome, entre approche globale et dimension opérationnelle.

ENQUÊTE PANEL FRANCE 2004

LES PERSPECTIVES 2004 : PRUDENCE DE RIGUEUR



POINT DE VUE

Brigitte Bos,
manager du pôle Études de l'Apec

Toujours à l'affût d'un signe tangible de reprise économique, 82% des entreprises interrogées par l'Apec envisagent la stabilité au niveau de leurs effectifs cadres.

Prudentes, les entreprises attendent de sentir les premiers effets d'une reprise si souvent annoncée avant de publier des offres d'emploi. Huit entreprises sur dix interrogées par l'Apec tablent sur la stabilité du nombre de leurs sala-



Les entreprises souhaitent recruter plus de jeunes, même si les cadres confirmés restent leur valeur sûre.

riés. 12% déclarent vouloir accroître le nombre de leurs cadres. Et seulement 6% envisagent de diminuer leurs effectifs. Des réponses assez similaires à celles de l'année passée. Les entreprises prévoient de recruter entre 129 000 et 142 000 cadres cette année. En 2003, elles ont réalisé 142 400 embauches. Ainsi, la baisse amorcée depuis quelques années ralentit. Pas vraiment une surprise, la mauvaise santé de l'industrie se confirme, s'il en était besoin. Une nouvelle fois, ce secteur d'activité prévoit de diminuer ses recrutements en 2004 (entre 21 800 et 24 200 postes cadres). Dans le commerce, les embauches devraient se stabiliser (de 15 900 à 17 500 recrutements envisagés). En revanche, dans la construction, on s'oriente plutôt à la hausse, la fourchette de prévision se situant entre 7 300 et 8 100 recrutements. Mais c'est du côté des services qu'il faut chercher quelques notes d'optimisme. Ils devraient recruter de 83 600 à 92 400 cadres cette année. Bonne nouvelle pour les informaticiens, qui vont sans doute retrouver le sourire : dans cette branche, l'emploi devrait redémarrer. Les entreprises du secteur prévoient de recruter entre 25 800 et 28 200 cadres. Enfin, dans la R&D, on va pouvoir souffler un peu : cette année, la chute des recrutements devrait être enrayerée.

L'année 2004 devrait être un meilleur millésime que 2003 pour l'emploi cadre.

Après plusieurs années de baisse, la courbe des recrutements fléchit toujours, mais se stabilise. Désormais, il est possible qu'on atteigne un seuil plancher. Dans l'attente d'une reprise économique, les entreprises sont relativement bien disposées à embaucher. C'est la principale conclusion de notre enquête. Encore faut-il que la reprise soit au rendez-vous cette année. En décembre dernier, les experts de l'Insee estimaient que l'emploi devrait tirer parti d'un regain de la demande de travail engendré par la reprise, même faible (+ 0,2% en 2003), de l'activité. Une chose est sûre : si la reprise économique se confirme, les recrutements pourraient repartir à la hausse.

ENQUÊTE PANEL FRANCE 2004 : LE BILAN

Plus de 30 000 nouveaux emplois cadres créés

Pas de surprise, mais plutôt des confirmations, dans le nouveau Panel France de l'Apec, qui interroge un échantillon représentatif de 11 000 entreprises du secteur privé. L'année dernière, les recrutements de cadres ont suivi une évolution amorcée depuis quelques années déjà. Mais, dans un contexte particulièrement morose, les entreprises ont continué à créer de l'emploi cadre en 2003 : + 1,3%. Ce qui représente

32 800 nouveaux emplois cadres. *«Un résultat plutôt faible par rapport à ce qu'on a connu les années précédentes, analyse Brigitte Bos, manager du pôle Études de l'Apec. Une petite création d'emplois, certes, mais une création d'emplois quand même.»* En 2002, les entreprises du privé ont créé 50 100 emplois, contre 90 300 en 2001 et 98 400 en 2000. *«Les années noires et la récession de 1993 sont donc derrière nous»,* estime Brigitte Bos.

En revanche, l'emploi salarié dans sa globalité ne connaît pas le même sort. Selon les derniers chiffres de l'Unedic, il affiche de septembre 2002 à septembre 2003 une perte nette de 33 700 emplois (- 0,2%). Dans cette situation, les entreprises misent sur l'expérience. Si les recrutements de jeunes diplômés ont baissé de 14% cette année, les cadres confirmés ont, pour leur part, été épargnés. Ils représentent en effet 50% des embauches en 2003 (contre 46% en 2002).



CADROTYPES®

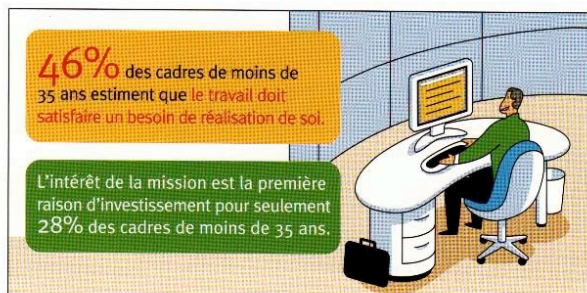
Nouvelle donne pour les cadres de moins de 35 ans

Les cadres de moins de 35 ans ont une relation à l'entreprise nettement plus distante que leurs aînés. De façon très paradoxale, dans les termes qui qualifient le mieux leur attitude vis-à-vis de leur hiérarchie, la « confiance » est souvent associée à « contrab », « distance », et « indifférence ». La « loyauté », quant à elle, perd du terrain. Elle n'est citée que par 51% des cadres de moins de 35 ans interrogés, contre 63% pour leurs aînés. La relation à l'entreprise est avant tout vécue par ces jeunes cadres comme contractuelle, signe de préoccupations professionnelles recentrées sur l'individu. Selon Maïmouna Fossorier, chef de projet études à l'Apec, « l'entreprise n'est plus le lieu exclusif où l'on peut s'épanouir. Les cadres de moins de 35 ans privilégient la sphère privée pour construire du lien social et veulent tirer de leur vie professionnelle des bénéfices personnels. »

Une fidélité calculée

42% des jeunes cadres affirment vouloir quitter leur entreprise dans un avenir proche, contre 31% pour l'ensemble des cadres. Et si, dans les faits, 24% d'entre eux ont effectivement cherché à changer, cette tendance vient contredire la politique de recrutement des entreprises, qui mise principalement sur les jeunes. « Après avoir prôné

la mobilité pendant des années, les entreprises se heurtent à une population de cadres moins fidèles, qu'elles cherchent pourtant à recruter en priorité », analyse Maïmouna Fossorier. Conclusion : le temps où l'entreprise maîtrisait de bout en bout les carrières de ses cadres est bien révolu. Désormais, les cadres gèrent eux-mêmes leur vie professionnelle.



Question de génération ? Question de conjoncture ? Une chose est certaine : les cadres ont changé.

Veille

■ STRESS EN ENTREPRISE

Un site qui fait du bien
« Évaluer son niveau de stress » est un test disponible sur le site de l'Institut français de l'anxiété et du stress (IFAS). À découvrir aussi sur www.ifas.net un dictionnaire du stress, un espace de relaxation en ligne... Depuis 1990, l'IFAS mesure le stress au travail et propose des outils pour y remédier.

■ CRITÈRES DE SÉLECTION

Langue et culture

On le savait : les langues étrangères sont d'incontournables critères de sélection. Devant l'allemand (11%), l'anglais est ainsi exigé dans 96% des offres de l'Apec. Nouveauté : à l'heure du management interculturel, nombre d'entreprises exigent aussi une connaissance approfondie de la culture locale.

■ CHINE

Direction Europe
Le « made in China » sera bientôt dépassé : désormais, ce sont les entreprises chinoises qui s'exportent. Première destination en Europe, la Grande-Bretagne. Et s'il n'atteint pas encore le niveau japonais, l'investissement chinois va croissant dans la finance, l'import-export, le tourisme, et aussi les nouvelles technologies ou la grande consommation.

MA VIE DANS L'ENTREPRISE

« J'apprécie que les candidats soient de bonne humeur. Être triste au cours d'un entretien de recrutement, c'est-à-dire à un moment fort de la vie, en dit long sur la personnalité d'un individu... »

De la même manière qu'il encourage l'évolution professionnelle de ses collaborateurs, un manager doit être capable d'embaucher lui-même ses nouveaux coéquipiers. Recruter, n'est-ce pas se donner les moyens de développer de nouveaux projets, de les réaliser... bref, de progresser soi-même dans l'entreprise !



Éditions
d'Organisation

ET À L'APEC ?

L'APEC PARTENAIRE DU SETT

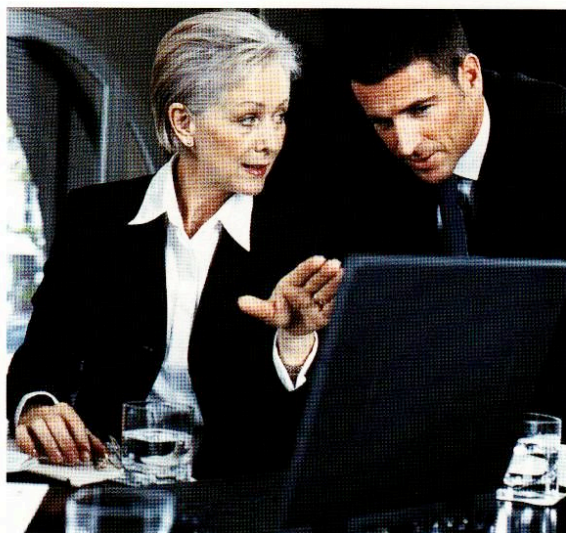
Marie-José Batlle, responsable du Centre de relations clients professionnels à l'Apec.

«Faciliter la mise en relation des cadres et des entreprises en anticipant les exigences et les caractéristiques propres au marché de l'emploi cadre. Ce sont les objectifs fixés par la convention de partenariat signée conjointement en juillet 2002 par l'Apec et le SETT. Les cadres ont ainsi accès aux offres d'emploi proposées par les entreprises de travail temporaire via l'Apec, et les entreprises de travail temporaire peuvent également puiser dans notre candid@pec, riche de plus de 60 000 CV de cadres. Actuellement, il existe une forte demande des entreprises pour des contrats courts. Du côté des cadres, cette demande existe aussi. Pour eux, l'intérim est un moyen de se sentir plus indépendants, de s'ouvrir à d'autres opportunités et de compléter leurs savoir-faire. C'est aussi un tremplin pour rebondir dans leur carrière, notamment pour les seniors et les cadres confirmés. Point important de la convention : le partenariat met l'accent sur la réinsertion des cadres seniors.»

TENDANCE

L'intérim cadre en plein boom

Longtemps «boudé» par les entreprises, l'intérim cadre gagne du terrain. Le nombre de cadres intérimaires ne cesse d'augmenter. Sans doute parce que cette formule répond aux nouveaux besoins des entreprises. Tour d'horizon.



Recourir à un intérimaire cadre, c'est choisir le confort et la sécurité d'un personnel hautement qualifié et immédiatement opérationnel.

Gain de temps et d'argent

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon les statistiques du Syndicat des entreprises de travail temporaire (SETT), le nombre de cadres intérimaires est passé, en moins de dix ans, de moins de 1 500 à près de 10 000 aujourd'hui. Le besoin ponctuel de cadres de haut niveau se fait de plus en plus ressentir. Gain de temps et économies substantielles : pour les entreprises, le recours à l'intérim présente de nombreux avantages puisqu'il permet de faire l'économie d'un processus de recrutement souvent long et coûteux. «Un intérimaire revient moins cher qu'un salarié en CDI ou en CDD», souligne Marie-José Batlle, responsable du Centre de

relations clients professionnels à l'Apec. «La formule de l'intérim privilégie les notions d'expertise et de compétences immédiatement opérationnelles...», explique François Roux, délégué général du SETT. Voilà pourquoi les entreprises s'intéressent de très près à l'intérim cadre.»

Solutions d'urgence et missions pointues

Désormais, les entreprises apprécient ce personnel hautement qualifié et immédiatement opérationnel. Et utilisent ce biais pour recruter des cadres moyens ou débutants, mais aussi des cadres dirigeants. Ainsi, au moment où les entreprises rationalisent leurs

effectifs et font appel à des compétences précises pour des missions courtes, le management de transition les séduit de plus en plus. Restructuration, fusion-acquisition... En situation délicate, les entreprises ont moins de réticences à recourir à des cadres dirigeants en intérim pour assurer des missions pointues (restructurer un service, préparer une fusion ou un dossier de norme environnementale, par exemple).

Tremplin à l'embauche

Mais si l'intérim cadre prend aujourd'hui son envol, il ne date pourtant pas d'hier. «Le marché de l'intérim cadre a vraiment décollé à partir de 1996», rappelle François Roux. Au fil du temps, les entreprises ont changé leurs façons de travailler. Aujourd'hui, elles optent très souvent pour la gestion de projets. L'intérim répond très bien à ce nouveau mode de fonctionnement. Dans le trio de tête des missions d'intérim les plus recherchées, on trouve le management type DRH, l'informatique et la gestion-comptabilité. Et si le tertiaire représente le gros des troupes, tous les secteurs d'activité sont concernés par le phénomène. L'intérim constitue également un vrai tremplin à l'embauche. «Pour les jeunes cadres, c'est une façon de choisir leur entreprise, pour les femmes, un moyen de revenir dans le marché du travail après avoir élevé leurs enfants, et pour les seniors, une solution leur permettant de donner un second souffle à leur carrière», résume François Roux.



En savoir plus : www.recruteurs.apec.fr



Toute l'actualité du recrutement ? Abonnez-vous à la newsletter !

Optimiser... VOS RELATIONS AVEC L'APEC

COMMENT ÇA MARCHE ?

SERVICES D'APPROCHE CIBLÉE MODE D'EMPLOI

Vous êtes recruteur et à la recherche de profils de cadres et de jeunes diplômés ? Grâce à ses services en ligne, l'Apec vous propose un vrai choix. Suivez le guide...

1. Des services à la carte

Pour avoir accès à tous les types de profils, et vous faire ainsi une idée objective des compétences disponibles sur le marché, rendez-vous sur la candid@pec : avec plus de 60 000 CV en mémoire, elle propose une très grande diversité de compétences. Vous recherchez plus particulièrement un cadre issu d'une école ou d'une université ? C'est www.anciens-grandes-ecoles.org qu'il vous faut. Plus exhaustive et fiable qu'un annuaire papier, cette nouvelle base de données, constamment remise à jour, regroupe une quarantaine d'associations d'anciens élèves de grandes écoles et d'université.

2. Une recherche affinée

Sélectionner des propositions de cadres à partir de critères ou de textes libres, communiquer en direct avec les candidats, mémoriser vos requêtes... Autant de services proposés par la candid@pec pour faciliter vos opérations de recrutement. Quant à l'accès aux annuaires d'associations d'anciens de grandes écoles et d'université, il s'agit d'un moyen complémentaire de mise en relation : en ciblant très finement les profils recherchés, il permet aux recruteurs d'élargir leur sourcing.

L'avis de l'expert

« Les cadres de direction, experts dans leur domaine, ne fréquentent pas systématiquement les sites classiques de recherche d'emploi, préférant s'appuyer sur leur réseau relationnel. Or, pour constituer et entretenir un tel réseau, les associations d'anciens élèves sont un moyen simple et efficace. Le partenariat avec le portail anciens-grandes-ecoles.org nous permet d'offrir à ces cadres l'opportunité d'être directement contactés par l'un des 2 000 recruteurs qui se connectent chaque jour sur notre site. »

Michel Rannou, responsable des relations partenariales Apec.



3. Des outils simples à utiliser

Pour profiter de ces services, c'est simple : grâce à un identifiant et un mot de passe, les recruteurs accèdent aux bases de données à partir de leur espace personnel dans la rubrique candid@pec. En cliquant sur www.anciens-grandes-ecoles.org, vous pouvez consulter près de 35 000 CV de diplômés de grandes écoles. Choisissez un profil de recherche par tranche de salaire, expérience, secteur d'activité, poste occupé ou zone géographique : le système interroge les bases des associations et sélectionne les fiches correspondantes. À partir des résultats, vous avez la possibilité d'envoyer une offre par e-mail aux profils sélectionnés.

Le marché

Chaque semaine, dans Courriers Cadres, retrouvez ces indicateurs avec le détail par fonction : tendance actuelle du marché et nombre moyen mensuel de candidatures parues.

1 Direction générale → : 75	5 Marketing, commercial, vente → : 1 625	9 Informatique → : 1 954
2 Production, fabrication, chantiers → : 677	6 Spécialistes d'activités tertiaires → : 325	10 Personnel → : 270
3 Services connexes de la production → : 711	7 Administration, gestion, organisation → : 231	11 Communication et création → : 73
4 Études, recherches, projets → : 960	8 Comptabilité, gestion financière → : 542	12 Fonctions médicales, sociales, culturelle → : 151

Données au 4 mars 2004.