



N° 19 OCT./NOV./DÉC. 2004

PP. 2 À 4

ANTICIPER...
LES ATTENTES DES CADRES

■ La fonction
production très
demandée à l'étranger



PP. 5 À 9

PILOTER... LE RECRUTEMENT
ET LA GESTION DES CADRES

■ L'entretien
professionnel:
un outil vivant

■ Recrutement
sans frontières:
savoir anticiper

PP. 10 & 11

OPTIMISER...
VOS RELATIONS
AVEC L'APEC

■ Comment ça marche?
Publicité dans
les médias de l'Apec:
la marche à suivre

■ Étude de cas:
Axa recrute
au Salon des fonctions
commerciales

■ 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



MIEUX COMMUNIQUER pour ATTIRER LES PERLES RARES

Pour recruter, il faut com-mu-ni-quer! Désormais,
directions des ressources humaines et services communication
des entreprises travaillent main dans la main.

JEUNES DIPLÔMÉS

DÉCALAGE DE VUES AVEC LES ENTREPRISES

Insertion sur le marché du travail : L'Apec a croisé les points de vue des entreprises et des jeunes diplômés. Les résultats de l'étude montrent un fort décalage entre leurs perceptions et leurs attentes respectives.

Un an après la fin de leurs études, où en sont les jeunes diplômés en France, et quelle est leur perception du recrutement? L'Apec a posé la question à 2000 jeunes de niveau bac + 4 minimum et, pour mettre en perspective leurs réponses, a également interrogé un échantillon représentatif des entreprises de France métropolitaine. Seul un diplômé sur deux est déjà en poste. Quant aux filières offrant proportionnellement le plus d'opportunités, il s'agit des disciplines médicale, paramédicale, sociale et socioculturelle, où 69% des jeunes ont déjà trouvé un emploi.

Les sortants des écoles de commerce ont été 55% à décrocher un poste, contre 48% pour les universitaires. Côté débouchés, 62% travaillent dans les services contre seulement 23% dans l'industrie, notamment dans les fonctions R&D (17%) et marketing (14%).

Pour aller plus loin dans l'analyse, l'Apec a demandé aux entreprises et aux jeunes diplômés ce qui, à leur sens, était déterminant dans un recrutement. Surprise: si les entreprises placent la motivation en n° 1, celle-ci n'occupe pour les jeunes que la 4^e position. Selon ces derniers, leur diplôme serait un critère décisif, alors qu'il n'arrive qu'à la 7^e place dans l'esprit des recruteurs. La



Du côté des entreprises, un travail de réflexion va devoir s'amorcer pour attirer et fidéliser les talents de demain.

question salariale reste un sujet consensuel et n'aurait que peu d'incidence sur les choix des uns et des autres. Autre regard croisé, cette fois, sur ce qui permet d'attirer et de fidéliser un jeune cadre. Pour les recruteurs, la notoriété, la taille et le statut de l'entreprise sont déterminants, or ces critères arrivent en fin de liste pour les intéressés, qui privilégient la qualité de leur environnement de travail direct, l'intérêt des missions et les perspectives d'évolution.

* Les résultats cités dans cet article concernent la population interrogée hors étudiants diplômés de l'UUFM (Institut universitaire de formation des maîtres).



P POINT DE VUE

Maïmouna Fossorier, responsable d'études.

«Les tensions sur le marché du travail vont rendre cruciale la réduction de ces décalages. Les années à venir vont être difficiles pour l'approche et la fidélisation des cadres. Dans cette optique, une remise en question s'avère nécessaire, en particulier du côté des entreprises, si elles veulent attirer et garder les jeunes diplômés. La taille de l'entreprise, sa notoriété et son statut juridique ne sont plus des éléments aussi séduisants que par le passé. Les cadres débutants sont aujourd'hui à la recherche d'un job épanouissant, leur offrant des missions de qualité et des perspectives claires de formation et d'évolution, tout en leur permettant d'avoir, en parallèle, un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Autant d'attentes qu'il va falloir prendre en compte pour assurer la relève.»

LES CADRES DE LA NETÉCONOMIE

Atypiques mais multicompétents!



Dans le cadre du programme européen de formation professionnelle Leonardo da Vinci, l'Apec a réalisé une étude sur les cadres de la netéconomie en recherche d'emploi. Objectif: établir une typologie de ces cadres. Principales spécificités de cette population: ces passionnés (dont l'âge moyen se situe autour de 35 ans) se sont autoformés aux technologies du Net. Cette forme d'apprentissage accompagne et renforce un individualisme très marqué et renvoie souvent à un rapport ludique au travail. S'ils

ont vécu des situations d'emploi précaires, cela fait partie, selon eux, des règles du jeu de ce secteur. «Ils ont une image très partagée de la netéconomie, explique Hélène Alexandre, responsable d'études à l'Apec, beaucoup de nostalgie et le sentiment d'avoir vécu une grande aventure. Ce qui les rend peu critiques à l'égard de la gestion des entreprises de la netéconomie.» Désormais, ces pionniers du Net se trouvent en concurrence avec des candidats plus jeunes qui ont suivi les formations ad hoc apparues après coup. «Ils savaient déjà qu'ils

devaient se former en permanence, et ils l'ont fait généralement seuls, constate Hélène Alexandre. Mais leur durée de recherche d'emploi s'allongeant, ils n'ont plus de réseaux actifs. Ils se dirigent donc vers les formations diplômantes, en pensant qu'ils répondront ainsi à la demande des entreprises.» Pourtant, même sans diplômes, ces profils de «pionniers» devraient intéresser les entreprises. Ces cadres ont de l'expérience, de solides compétences techniques, et un goût du challenge que leur passé récent a amplement démontré.



Les sujets de cette rubrique sur le Web : www.recruteurs.apec.fr



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

Veille

MÉTIER

Tous passionnés!
Qui l'eût cru?
Nous sommes 57% à aimer notre métier. En tête des passionnés arrivent les retraités et les catégories socioprofessionnelles les plus élevées. Quant aux métiers passions, ce sont avant tout ceux de l'artisanat d'art et les professions de médecin, professeur et journaliste-écrivain.

STATUT

Vers le «cadre mobile européen»

Le commissaire européen chargé de l'Emploi et des Affaires sociales pourrait créer un «statut de cadre mobile européen». Cadres expatriés coutumiers du casse-tête administratif et entreprises expatriant des salariés en Europe en seraient les bénéficiaires (pour les problèmes de retraite, de couverture sociale, de fiscalité...).

STATUT

Le portage évolue

Avec plusieurs accords signés entre employeurs et partenaires sociaux, le portage semble entrer dans une logique de contrat de travail. À mi-chemin entre salariat et travail indépendant, le statut de portage serait plus protecteur pour les cadres que le statut d'indépendant, notamment dans le domaine social.

MOBILITÉ EXTERNE

Des cadres aux profils très différents

L'étude Mobilité 2004 a identifié quatre types de cadres. Car rien ne ressemble moins à un cadre appelé par les sirènes de la mobilité externe... qu'un autre cadre en mouvance. Leurs motivations respectives passées à la loupe.

En étudiant la mobilité externe des cadres entre 1994 et 2004, quatre types aux profils différents ont pu être identifiés. Première famille, ceux qui ont changé une seule fois d'entreprise sur cette période s'investissent plus que la moyenne car l'ambiance de travail est bonne. Leur motivation : l'intérêt des missions. De leur côté, les cadres ayant changé deux fois d'entreprise gèrent bien leur carrière. Confiants

dans l'avenir, ils ne souhaitent pas changer d'entreprise et sont satisfaits de leur situation. Ce qui caractérise les cadres qui ont bougé trois fois : ils affichent une satisfaction supérieure à la moyenne et défendent bec et ongles leur intérêt personnel. Leurs principaux centres d'intérêt : l'évolution professionnelle et la sphère privée. Enfin, profil atypique : les cadres qui ont changé quatre fois ou plus d'entreprise. Peu



Une fois que le cadre a réussi à changer d'entreprise, il a l'impression de maîtriser son évolution professionnelle.

satisfaits de leur situation, ils souhaitent des changements radicaux. Leurs motivations : la réalisation de soi et les responsabilités. «Leurs nombreux

changements d'entreprise ne les rapprochent pourtant pas plus de leur projet professionnel», analyse Maïmouna Fossorier, responsable d'études à l'Apec.

Indicateurs



98, c'est le nombre moyen de candidatures reçues par offre au 4^e trimestre 2003 : un chiffre qui reste élevé, mais devrait se réduire avec la reprise du marché des offres d'emploi cadre. La fonction ressources humaines est celle qui génère le plus de candidatures par offre, soit

200 en moyenne. À l'opposé, c'est dans les fonctions activité tertiaire et recherche & développement que le nombre de candidatures reçues est le plus faible : respectivement 64 et 65 en moyenne.

2 200 offres d'emploi cadre ont été confiées à l'Apec en 2003 pour des postes à l'étranger. Dans 50% des cas, le lieu de travail se situe en Europe. Les pays les plus proches de la France sont les plus présents dans ces offres : 13% des offres en Allemagne, 7% en Belgique, 4% au Royaume-Uni et 3% en Espagne. Quel que soit le pays, l'anglais est la langue

dominante. Elle est demandée dans 61% des offres qui proposent un poste à l'étranger. Enfin, plus de la moitié des offres s'adressent à des cadres des fonctions production, services techniques et recherche & développement.

55%, c'est le taux de recrutement sur les offres d'emploi dans la construction. C'est dans ce secteur que le taux de recrutement le plus faible a été enregistré : 55% des postes proposés dans les offres confiées à l'Apec au cours du 1^{er} trimestre 2004 ont donné lieu à un recrutement, contre 64% pour l'ensemble des offres.

