ACTIF

L'expertise Recrutement et Mobilité de l'Apec pour les entreprises
n° 21 avril-juin 2005

Emploi cadre
2005, le retour de l'embellie se confirme.
Page 3

Événementiel
Salons, forums, rencontres : le recrutement nouvelle génération.
Pages 14 et 15

Externaliser les RH : oui, mais comment, et à quel prix ?

Avantageuse en termes de coûts et de qualité de service, l'externalisation permet aussi au DRH de se recentrer sur son cœur de métier. Des atouts à considérer, sans négliger pour autant ses difficultés.

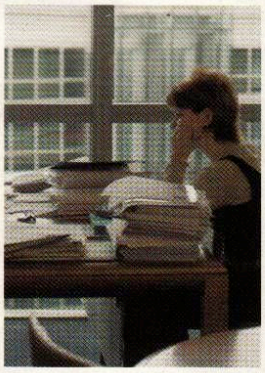
Pages 6 à 9

VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE

La VAE dans votre boîte à outils

Instaurée en 2002, **la validation des acquis de l'expérience (VAE)** est plus populaire auprès des salariés que des entreprises.

La validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à toute personne travaillant depuis au moins trois ans de voir reconnaître officiellement ses compétences par un diplôme, un titre ou un certificat de qualification professionnelle. Depuis son instauration en 2002, elle connaît un vif succès auprès des salariés. Ainsi, en 2003, 44 714 personnes se sont adressées à des points-relais en VAE, et l'Éducation nationale a examiné plus de 14 000 dossiers de candidature pour des diplômes allant du CAP au BTS.
À noter toutefois que toutes les catégories sociales n'en profitent pas à égalité, puisque 50% des cadres et techniciens y accèdent contre 27% des ouvriers qualifiés et 17% des ouvriers non qualifiés. Enfin, hormis quelques grands groupes, les entreprises proposent encore peu à leurs salariés de faire valider leurs acquis. Pourtant, la VAE présente de nombreux avantages, y compris pour les PME : mobilité interne, fidélisation des salariés, optimisation des coûts de formation, revalorisation des métiers...



La VAE attire pour moitié des cadres.

EMPLOI CADRE

2005, le retour de l'embellie se confirme

Avec 148 000 recrutements de cadres, dont 31 900 créations de postes, **2004 fut une année d'embellie.** En 2005, les signaux positifs devraient continuer de l'emporter : selon les entreprises, de 143 000 à 155 000 cadres devraient être embauchés cette année.

Les 11 000 entreprises interrogées par l'Apec étaient particulièrement prudentes à la fin de 2003 en termes de prévisions de recrutement. Mais, au final, l'année 2004 aura été meilleure que prévu. Dans le détail, bilan 2004 et prévisions 2005 apparaissent très contrastés selon les secteurs d'activités, mais aussi selon les fonctions, la taille des entreprises et leur localisation géographique. Ainsi, deux moteurs essentiels devraient soutenir la croissance du marché de l'emploi cadre : la fonction commerciale (jusqu'à + 15% attendus) et la fonction informatique (jusqu'à + 38%). La tendance devrait être positive dans les secteurs d'activité construction, commerce et services. La taille des sociétés influence directement leur vision de l'avenir et leur stratégie d'embauche. Les plus importantes sont les plus confiantes, quand les PME-PMI sont beaucoup plus réticentes : seules 7% des entreprises de moins de 20 salariés envisagent une croissance de leurs effectifs cadres, contre 31% de celles de plus de 1 000 salariés. Dans cette perspective, les régions Languedoc-Roussillon, Aquitaine, Auvergne, Île-de-France et Pays de la Loire afficheraient des recrutements en hausse, toutes les autres envisagent un niveau d'embauche stable ou décroissant.

L'AVIS DE
Valérie Bazin, responsable d'études à l'Apec

En 2004, près de 148 000 cadres ont été recrutés, soit une hausse de 4% par rapport à l'année précédente. L'année dernière, le marché de l'emploi cadre a continué son expansion, ininterrompue depuis une décennie : les créations nettes ont atteint 31 900 postes, profitant notamment aux jeunes cadres (1 à 5 ans d'expérience), et même, pour la première fois depuis trois ans, aux cadres débutants. Cette embellie a concerné tous les secteurs économiques, à l'exception notable de l'industrie (– 3%). Pour 2005, sur la base d'une croissance économique fragile, les entreprises prévoient de recruter entre 143 000 et 155 000 cadres, l'hypothèse haute étant privilégiée.
Le marché de l'emploi cadre demeure très segmenté.
Si l'ensemble des secteurs restent orientés à la hausse, toujours à l'exception de l'industrie, le retour d'une croissance plus soutenue reste soumis à deux conditions : une confiance accrue des entreprises et la contribution active des PME-PMI à la création d'emplois cadres.

En bref

La réécriture du code du travail, qui devra être achevée d'ici à mars 2006, permettra de supprimer les dispositions obsolètes, d'intégrer certaines lois non encore codifiées et de faire du code «un outil clair, maniable, avec des garanties en termes de sécurité juridique». ● **La figure du cadre motivé, autonome, responsable et autosuffisant** fait toujours la une des magazines de management… et, pourtant, le «modèle du super manager» serait bel et bien dépassé sur le terrain (enquête Lab'ho d'Adecco). ● **La Finlande veut garder ses seniors au travail** et, pour ce faire, ne lésine pas sur les initiatives sociales : aménagement des lieux et du temps de travail, pause gymnastique, formation à la carte, pensions de retraite majorées de 4,5% par an après 63 ans… ●

→Michel Guillouf
PROFESSION BANQUIER
En vingt-cinq années de banque de détail, Michel Guillouf y a exercé pratiquement tous les métiers. Il sera ainsi responsable d'agence spécialiste en financement d'entreprises, directeur de groupe d'agences, avant de se voir confier en 1999 un premier poste de gestion de ressources humaines dans une délégation régionale de 3 000 salariés. Depuis septembre 2003, il est DRH du centre titres de la Société Générale, à Nantes (environ 1 200 personnes).

« Un appui pour mieux positionner concrètement ses nouvelles responsabilités et son domaine d'action. »

La prise de poste accompagnée

Pour faciliter l'entrée du salarié dans de nouvelles fonctions, l'Apec a conçu un module d'accompagnement à la prise de poste combinant connaissance de soi et dimension opérationnelle. Testé et approuvé par le centre titres de la **Société Générale** de Nantes.

C'est à l'occasion d'un petit déjeuner d'information organisé par l'Apec que Michel Guillouf, DRH du centre titres de la Société Générale de Nantes, découvre l'offre d'accompagnement à la prise de poste de l'Apec. *«Cela nous a semblé particulièrement indiqué à destination des profils "techniciens confirmés" auxquels nous proposons une évolution vers des postes de cadres»,* explique-t-il. Avec leur accord et celui de leur hiérarchie, trois salariés expérimentés ont ainsi testé cette formule en 2004. *«Nous n'avions pas de demande structurée d'un tel accompagnement,* reprend Michel Guillouf. *Mais tous les salariés à qui nous l'avons proposé ont été volontaires. Ils soulignent, avec le recul, l'apport de cet accompagnement résolument orienté vers l'opérationnel, qui s'élabore autour de la personnalité et de la fiche de poste pour déboucher sur l'élaboration d'un plan d'action individuel.»* Impliqués dès l'origine du projet, les managers n+1 ont, quant à eux, noté un comportement différent des salariés accompagnés : plus d'aisance et d'efficacité. Les rendez-vous réguliers avec un consultant de l'Apec en dehors de l'entreprise permettent une mise en perspective de la carrière et l'établissement d'un diagnostic personnalisé, tout en restant pleinement opérationnel. Convaincu, Michel Guillouf a reconduit l'expérience cette année et envisage de proposer un module aux jeunes diplômés ou cadres qui sont amenés à une évolution significative de fonctions.

Marie-Andrée Joulain, consultante Apec.

"L'accompagnement suppose une démarche volontaire du salarié et l'implication de son manager."

«Il ne s'agit pas d'une formation classique au management, mais bien d'un outil de développement personnel, *destiné à accompagner et faciliter la prise de nouvelles fonctions»,* souligne d'emblée Marie-Andrée Joulain, consultante à l'Apec de Nantes, qui a piloté l'accompagnement des trois salariés de la Société Générale en 2004. À court terme, l'objectif est une remise à plat des compétences et des savoir-faire lors d'un premier entretien, puis l'établissement d'un plan d'action opérationnel individualisé, en lien avec la hiérarchie. Le tout est conçu afin de permettre une entrée de plain-pied dans l'environnement et les responsabilités du nouveau poste. *«Cela suppose, bien sûr, une démarche volontaire du salarié, mais également une implication de son manager n+1,* reprend Marie-Andrée Joulain. *Outil de connaissance de soi et de prise de confiance, les entretiens sont également l'occasion de bâtir et de suivre la progression d'un plan d'action individuel établi en lien direct avec la hiérarchie. La démarche est avant tout pragmatique : il s'agit de répondre à un challenge en tirant parti de ses forces et en corrigeant ses faiblesses.»* Trois mois après la fin des entretiens, un dernier rendez-vous bilan est organisé afin de mesurer l'efficacité du plan d'action engagé et de l'ajuster.

LES MOTS DE L'EXPERT

Le «sosie» : replacer sa personnalité dans le cadre général de sa nouvelle fonction. Le module d'**accompagnement** à la prise de poste a notamment recours au test du «sosie», un outil reconnu d'approfondissement de la **connaissance de soi**, qui permet de mettre en évidence les traits de personnalité, puis de les confronter aux exigences des nouvelles fonctions. Il permet ainsi à chacun d'être évalué en répondant à un questionnaire scientifique, puis en comparant les résultats à l'image que l'on a de soi, et aux témoignages du responsable hiérarchique et de collègues. Un point fort souligné par les nouveaux promus.

LE SITE RECRUTEURS

1 Avec www.recruteurs.apec.fr, gérez vos candidatures en ligne... Et trouvez sans attendre les candidatures qu'il vous faut.

Véritable interface entre votre entreprise et l'Apec, le site Recruteurs vous accompagne à chaque étape de votre processus de recrutement.

2 La gestion de vos recrutements en ligne :

Grâce à des écrans simples et structurés, vous concevez une annonce qui correspond exactement au poste à pourvoir. Vous diffusez votre annonce directement dans les médias de l'Apec et auprès de nos partenaires – sites spécialisés et associations d'anciens élèves de grandes écoles. Vous suivez directement les candidatures et vous contactez les candidats depuis le site.

3 La candid@pec :

Vous pouvez consulter à tout moment 64 000 CV de cadres et de jeunes diplômés réactualisés tous les deux mois.

4 Toute l'actualité du marché de l'emploi cadre :

Témoignages d'experts et de professionnels d'entreprise, grandes tendances et évolution du marché de l'emploi..., autant d'informations utiles pour optimiser vos recrutements.

5 Le conseil permanent de votre consultant Apec :

Il vous accompagne à chaque étape de votre recrutement.

En savoir plus : **www.recruteurs.apec.fr**

ÉVÉNEMENTIEL

Le recrutement **nouvelle génération**

Sur un marché du recrutement de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour séduire les cadres sans alourdir leurs coûts. L'Apec leur propose trois événements ciblés selon leur demande : les rencontres, les forums, les salons.

Les rencontres
Organisé pour une seule entreprise ayant de nombreux postes à pourvoir avec des candidats ciblés, cet événement peut avoir lieu dans une ou plusieurs villes, une ou plusieurs fois par an.
Une formule qui intéresse particulièrement les marques ou sociétés ayant une image ou une présence régionale fortes.

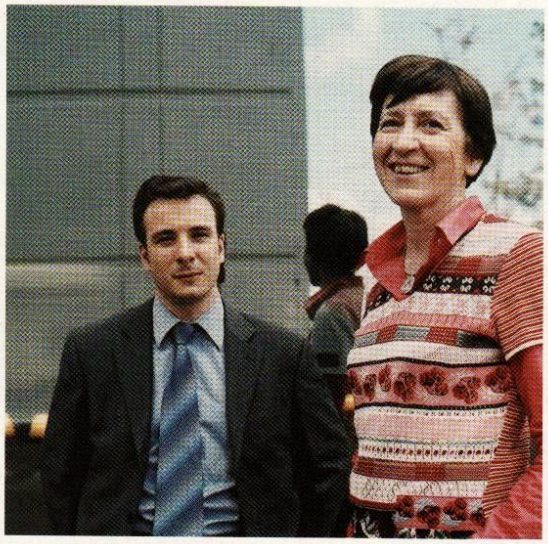
Les forums
Ces événements, qui rassemblent plusieurs entreprises autour d'un secteur (environnement, finance...) ou d'une fonction (commercial, marketing...), ont l'avantage de drainer au niveau régional un flux qualifié de candidats.

Les salons
Evénements nationaux, organisés dans l'enceinte du CNIT à La Défense, les salons rassemblent des candidats et des entreprises venus de toute la France, autour d'un secteur (grande distribution, cosmétiques...) ou d'une fonction (ingénieurs, fonctions commerciales...). Ils permettent de toucher un large public ciblé, de mener de véritables entretiens de recrutement dans des espaces confidentiels avec des candidats présélectionnés, de présenter son entreprise et de renforcer sa notoriété.

L'offre de service globale de l'Apec pour les entreprises :

Forum, rencontres et salons assurent aux recruteurs la réactivité, l'efficacité et la rentabilité.

Les entreprises le savent : les méthodes traditionnelles de recrutement ne sont parfois plus suffisantes et, pour trouver des cadres qualifiés, il faut aujourd'hui chercher de nouvelles pistes qui conjuguent réactivité, efficacité et rentabilité. *«Forte de ce constat, l'Apec a décidé de créer des événements destinés à favoriser la mise en relation de profils de cadres sélectionnés avec des entreprises»*, explique Caroline Durand, responsable marché entreprises. À chaque problématique sa solution : les rencontres permettent à une entreprise ayant de forts besoins de recrutement d'attirer à elle les profils variés qu'elle recherche. Les forums, à l'inverse, drainent un flux de candidats d'un même secteur ou d'une même fonction vers des entreprises qui recrutent. Enfin, les salons Apec sont un produit unique en leur genre. *«À la différence des salons "classiques", nous préparons activement l'événement bien avant sa tenue, en présélectionnant les candidats que l'entreprise pourra rencontrer le jour J. Grâce au site Web de l'Apec et aux nombreux échanges entre le consultant Apec et l'entreprise, une quarantaine de personnes sont ainsi sélectionnées parmi les quelque 5 000 candidats inscrits. Sur le salon lui-même, des entretiens sont organisés dans des espaces clos pour garantir la confidentialité et de bonnes conditions de dialogue»*, ajoute Erwan Seznec, responsable de la commercialisation des salons Apec. L'expertise de l'Apec se double donc ici d'une logistique éprouvée, afin de faire de chaque journée un succès pour l'entreprise participante.



Erwan Seznec, responsable de la commercialisation des salons, et Caroline Durand, responsable marché entreprises.

Une opportunité pour les PME-PMI

Un salon Apec rassemble en général 50 à 70 entreprises, autour d'un secteur d'activité ou bien d'un profil. Grâce à la présélection des candidatures et aux rendez-vous pris, les entreprises ont la certitude de rencontrer les candidats correspondant le mieux à ce qu'elles recherchent. En outre, elles sont toutes logées à la même enseigne : la même surface (24 m²) est dévolue à chaque stand. Une opportunité très intéressante pour des PME-PMI notamment, qui peuvent ainsi se positionner auprès de grands groupes. Et l'occasion, pour l'ensemble des entreprises, de présenter leurs valeurs et d'être identifiées par les candidats comme un recruteur potentiel.

« Ces événements permettent de présenter les bons profils aux entreprises. »