

ACTIF

L'expertise Recrutement et Mobilité de l'Apec pour les entreprises
n° 28 janvier-mars 2007



Jeunes diplômés
Répondre
aux demandes
d'évolution
de carrière.
Page 5



Formation
Tout savoir pour :
«Réussir vos
recrutements».
Pages 14 et 15

Salaires à l'embauche : le juste équilibre

La mise en œuvre d'une politique de rémunération de la performance repose notamment sur une bonne définition du salaire à l'embauche. Décryptage des paramètres à prendre en compte pour affiner au plus juste la rémunération proposée. Pages 6 à 9



POUR ALLER PLUS LOIN**Rencontres internationales de la diversité**

Les II^{es} Rencontres internationales de la diversité se sont déroulées du 4 au 6 octobre dernier en Corse. Près de 400 participants et 150 intervenants issus de douze pays ont débattu sur le thème «Les défis de la diversité». Lors de cette manifestation, quatre entreprises ont reçu un trophée de l'égalité professionnelle. La société Eau de Paris a été lauréate du trophée au titre des entreprises. Le trophée de l'innovation a été attribué au groupe Casino. Le groupe Air France a été distingué au titre des grands groupes internationaux. Enfin, le grand prix du jury a été décerné au groupe PSA.

LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS**Premier Tour de France de la diversité**

Sensibiliser plus de 10 000 entreprises aux enjeux de la diversité dans l'emploi : tel était l'objectif du premier Tour de France de la diversité, qui s'est déroulé du 9 au 30 novembre. Cette opération, lancée par Azouz Begag, ministre délégué à la Promotion de l'égalité des chances, a été soutenue par le Medef, la Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME) et l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI). De La Courneuve

à Toulouse, au fil des 17 étapes dans les villes de France, les acteurs de cette opération ont cherché à sensibiliser les employeurs – et tout particulièrement les PME – à la lutte contre les discriminations à l'emploi. Les échanges et rencontres ont été illustrés par la présentation des initiatives et bonnes pratiques déjà adoptées par des employeurs et des associations. Les chefs d'entreprise étaient également invités à signer la Charte de la diversité. Instaurée en 2004, elle compte désormais plus de 1 800 signataires (700 avant le lancement du

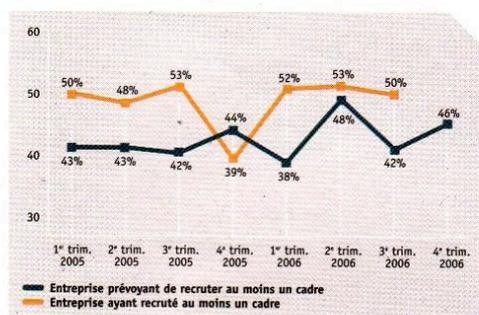
Tour de France de la diversité). Enfin, lors de certaines étapes, des opérations de *job-dating* ont permis aux demandeurs d'emploi issus de l'immigration de rencontrer des employeurs potentiels. À l'issue de cette manifestation, et grâce à la Charte de la diversité, Azouz Begag souhaite «*créer, d'ici à deux ans, un engagement au niveau européen pour que la diversité devienne une banalité et soit implantée de manière irréversible*».

MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE

2006 : un bilan positif

Le marché de l'emploi cadre est toujours en croissance en 2006. **Une entreprise sur deux a recruté au moins un cadre au 3^e trimestre.** Les intentions de recrutement étaient également en hausse à la fin de l'année. Le volume des recrutements a atteint «le haut de la fourchette» des prévisions de l'Apec.

Avec 178 000 recrutements, 2006 est une bonne année pour le marché de l'emploi cadre. Une année qui a confirmé «l'amélioration engagée depuis près de deux ans»*. Cette croissance s'est maintenue jusqu'au dernier trimestre de l'année. En effet, 46% des entreprises interrogées avaient l'intention de recruter au moins un cadre, contre 44% fin 2005. Dans le secteur du conseil (activités informatiques, audit-conseil, juridique, ingénierie, publicité), qui représente près de 40% des recrutements cadres, 70% des entreprises envisageaient d'embaucher au dernier trimestre. Des prévisions de haut niveau, mais cependant en baisse de 5% comparé à la fin de l'année 2005. Si, dans l'industrie et le BTP, les intentions de recrutement étaient stables (48% contre 49%), elles ont connu un véritable «bond en avant» dans le secteur du commerce, passant de 29% à 44% en un an. La fin de l'année 2006 a été très favorable aux jeunes diplômés, qui intéressaient 48% des entreprises ayant exprimé l'intention de recruter au quatrième trimestre 2006. Ce chiffre équivaut au «taux le plus élevé jamais observé par l'Apec depuis le début du Baromètre recrutement



Réalisations et intentions de recrutement cadre.

cadre de l'Apec, fin 2001». Toutefois, les jeunes cadres, avec 76% des intentions de recrutement, conservent leur prééminence. Cette amélioration du marché des offres d'emploi cadre a entraîné une baisse du nombre moyen de candidatures par offre. Au deuxième trimestre, une offre a en moyenne généré 43 candidatures contre 50 pour les offres de la même période en 2005. «Non seulement les candidats disposent de plus de choix, mais ils ont aussi tendance à mieux cibler leurs candidatures» (voir encadré).

* Source : note de conjoncture trimestrielle - quatrième trimestre 2006.

L'AVIS DE

Nathalie Bertrand, responsable d'études à l'Apec.

«Cette croissance profite à tous les cadres»

Une offre confiée à l'Apec attire en moyenne 86 candidatures au quatrième trimestre 2003. Cette moyenne avait chuté à 43 candidatures au deuxième trimestre 2006. Il faut toutefois relativiser cette baisse. Il existe une diversité de situations selon les secteurs d'activité et les fonctions. En effet, si la moyenne des candidatures par offre est de 39 dans la fonction production, ou encore de 37 dans les secteurs santé, social, culture, on reste sur une moyenne de 70 candidatures par offre pour la fonction ressources humaines, et même de 78 pour la gestion administrative. Cette bonne santé du marché des offres d'emploi profite à tous les cadres, et notamment aux jeunes diplômés. En octobre 2006, 24% des offres Apec étaient ouvertes aux jeunes diplômés, contre 19% en octobre 2004.

En bref Les consulats à l'étranger ont recensé plus de deux millions de Français vivant hors des frontières, une augmentation de 40,5% entre 1995 et 2005. La moitié d'entre eux sont des cadres et des entrepreneurs. ● Alors que 37% des entreprises françaises disent avoir besoin de mettre en œuvre une politique de fidélisation, la France serait, malgré tout, en retard sur ses voisins européens : c'est ce que révèle une étude du cabinet Robert Half. Ainsi, 4% des Français quitteraient leur société avant trois ans, contre 10% au Royaume-Uni. ● Un sondage effectué par l'AJE (Association Jeunesse et Entreprise) montre que 52% des jeunes souhaiteraient exercer une activité dans le secteur public, contre seulement 34% dans le privé. Dans la réalité, il n'y a qu'un jeune sur trois qui y travaille. ●

Travail des seniors, les prémices d'une mutation ?

En 2004, le rapport de l'Inspection générale des affaires sociales constatait que **la gestion des carrières et des parcours professionnels** n'avait pas encore intégré la question des salariés vieillissants. Deux ans après, les pratiques commencent à évoluer...

Question 1 Le recrutement de cadres de plus de 50 ans représente :

- A + de 15% du total des recrutements cadres
 B de 5 à 15% du total
 C moins de 5% du total

RÉPONSE : C

Image dévalorisée des cadres seniors, politiques de recrutement orientées vers l'intégration de jeunes cadres : ce sont les freins à l'embauche des seniors les plus avancés pour expliquer la faible quantité du nombre de recrutements. Interrogés par l'Apec, 20 grandes entreprises européennes se montraient conscientes des enjeux associés au devenir des cadres de + de 50 ans, mais relativisaient l'impact du papy-boom, perçu comme un accélérateur de changement.

Question 2 42% des entreprises déclarent se préoccuper activement des salariés seniors. Parmi celles-ci :

- A environ 15% achèvent une phase de diagnostic approfondi
 B 50% déclinent un plan d'action concret ciblant les + de 50 ans
 C 70% initient une phase de réflexion
 D 14% ne ressentent pas la nécessité de mettre en œuvre une gestion spécifique

RÉPONSES A ET D

Parmi les entreprises déclarant réfléchir aux conditions d'emploi des salariés de + de 50 ans, 15% seulement achèvent une phase de diagnostic approfondi sur le sujet, près de 40% n'en étant encore qu'au stade d'initiation de la réflexion.

Dans les faits, seules 30% des entreprises sensibilisées déclinent des actions concrètes à destination des + de 50 ans, soit 13% au total.

Question 3 Qu'est-ce qui détermine, dans une entreprise, la mise en place de pratiques à l'égard des seniors ?

- A sa taille
 B la structure de sa pyramide des âges, par rapport à l'évaluation des besoins de compétences
 C la volonté de ses dirigeants

RÉPONSE : B

L'attitude des entreprises à l'égard de l'emploi des seniors dépend largement de la structure de leur pyramide des âges. Celles qui déclarent avoir une pyramide équilibrée, fruit de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des cadres depuis plusieurs années, ne perçoivent pas de risque majeur lié au départ des quinquagénaires. Au contraire des autres, qui expriment une vision claire des risques encourus.

Question 4 13% des entreprises seulement déclinent aujourd'hui des actions concrètes. Quelles sont leurs pratiques ?

- A diagnostic interne, sensibilisation et communication
 B mise en place d'une gestion des fins de carrière à partir de 55 ans
 C mise en place d'une gestion de seconde partie de carrière à partir de 45 ans
 D mise en place d'une gestion de la diversité des âges et du parcours professionnel

RÉPONSES : A, B, C et D

Certaines entreprises expérimentent une gestion des fins de carrière axée autour de la réduction du temps de travail et de la transmission de savoir-faire (tutorat), en parallèle de l'accompagnement à la retraite. Les pratiques de gestion de la seconde partie de carrière s'articulent autour de la gestion de la motivation et de la mobilité professionnelle. Enfin, certaines entreprises développent une gestion de la diversité des âges et du parcours, dans laquelle chaque stade de la vie professionnelle doit faire l'objet d'une attention égale.

Question 5 Quelles pratiques semblent les plus susceptibles de faire évoluer les comportements ?

- A une moindre référence à l'ancienneté
 B le développement d'une référence aux compétences plutôt qu'à l'âge
 C la réservation de missions spécifiques aux collaborateurs expérimentés
 D un développement du système des préretraites

RÉPONSE : A, B, C

Des entreprises jouent la carte de la diversité des âges et cherchent à instaurer une égalité de traitement entre tous les salariés, garantissant un accès équitable aux dispositifs RH de formation ou de mobilité. En appoint, certaines entreprises déploient des processus de gestion du parcours professionnel. Elles cherchent à structurer leur marché du travail interne afin d'affiner leur vision des besoins futurs en compétences.

En bref Selon une étude réalisée par le cabinet d'audit Grant Thornton, les entreprises françaises externalisent de plus en plus la paie et les RH, ainsi que la comptabilité et les finances. Mais ces fonctions ne sont pas pour autant délocalisées : 76% des entreprises externalisent en France. ● **Le Financial Times a publié la liste des 100 meilleurs MBA en 2006.** Parmi 27 «business schools» européennes (contre 57 américaines), on trouve 3 établissements français : l'Insead (8^e), HEC (22^e) et l'ESCP-EAP (99^e). ● **Pour booster leur carrière et casser la routine, les Français s'expatrient :** en dix ans, la population française à l'étranger a augmenté de 39,5%. 52% des Français expatriés choisissent des pays anglophones. C'est ce que montre l'enquête menée par le *Journal du Management*. ●

JEUNES DIPLÔMÉS

Répondre aux demandes d'évolution de carrière

Le contexte économique actuel – plus favorable – bénéficie aux jeunes diplômés. Ils mettent moins de temps à trouver un emploi et sont satisfaits une fois en poste. Plusieurs signes confirment une évolution fondamentale de leur comportement.

En 2005, 57% des jeunes diplômés ont trouvé leur premier poste en entreprise en moins d'un an, contre 51% en 2004 et 49% en 2003. Le temps de recherche du premier emploi s'est également réduit sur la période. D'une moyenne de trois mois en 2004, on est passé à deux mois en 2005-2006. Trouvant plus rapidement un emploi, les jeunes diplômés se déclarent également en majorité satisfaits lorsqu'ils entrent en fonction. La phase d'intégration revêt alors une importance particulière à leurs yeux, et ils sont attentifs à l'intérêt des missions qui leur sont confiées. Une fois la phase de découverte et de prise de contact achevée, plus en confiance, les jeunes diplômés sont en forte demande de reconnaissance de leur travail et de points de repère pour leurs perspectives de carrière. Leur engagement dans leur activité professionnelle est réel, mais il se conçoit dans une logique contractuelle, et non pas en termes d'attachement à l'entreprise. Ainsi, ils n'hésitent pas à quitter sans états d'âme cette entreprise s'ils considèrent que les promesses qui leur ont été faites au moment de l'embauche n'ont pas été tenues. L'étude Apec «Diplômés en 2005 :



quelle situation professionnelle en 2006 ?» souligne une évolution observée depuis plusieurs années : le fort investissement des jeunes diplômés à l'égard de leur travail. Pour les entreprises, il s'agit d'intégrer cette donne et de répondre aux nouvelles attentes des jeunes, qui se manifestent essentiellement en matière d'évolution de carrière.

LES MOTS DE L'EXPERT

Maimouna Fossorier, responsable d'études à l'Apec.

Les jeunes embauchés ne quittent pas leur employeur sur un coup

de tête. L'étude menée par l'Apec montre au contraire qu'une telle décision est la plupart du temps le fruit d'une réflexion mûrie, mais dans laquelle l'entreprise est tenue à l'écart. Pour les responsables RH, l'enjeu est donc de chercher à répondre aux nouvelles

attentes des jeunes : entretenir l'enthousiasme initial en organisant des points d'étape et des entretiens réguliers qui peuvent permettre de repérer ce moment charnière où la motivation bascule. S'inscrivant autrefois d'emblée dans

la durée, la relation entreprise/salarié nécessite désormais d'être régulièrement réaffirmée : les jeunes embauchés sont fortement demandeurs de signes de reconnaissance de leur travail.

CHRONIQUE INTERNATIONALE

Le maquis des universités d'entreprise

Certaines sont de véritables campus, comme l'université General Electric ou la Daimler-Chrysler University. D'autres, de simples centres de formation internes. Les universités d'entreprise, un concept très à la mode il y a trois ou quatre ans, offrent un paysage très diversifié. Alors que l'université Allianz (Allianz Management Institute, près de Munich) délivre des qualifications diplômantes, nombre d'établissements sont avant tout des outils de diffusion des valeurs du groupe. Un expert américain exprime ses doutes : il estime qu'en Europe la culture du développement des compétences est moins développée qu'aux États-Unis. Pourtant, les dix principales universités d'entreprise d'Europe se sont regroupées en une sorte de club, le Clip (Corporate Learning Improvement Process). Son objectif : améliorer la qualité des formations proposées. C'est ainsi qu'Alcatel – membre du Clip – s'efforce d'harmoniser les 15 universités que le groupe a ouvertes dans le monde. Les campus d'entreprise ont aussi assaini leurs relations avec les écoles de commerce. Celles-ci ont pu craindre de se voir privées d'une partie de leur marché, la formation des cadres et des dirigeants. Aujourd'hui, nombre de campus «corporate» ont ouvert leurs portes aux programmes des grandes «business schools».

Financial Times, www.ft.com, novembre 2006.