

La diversité des modes d'alimentation des métiers et des secteurs Quels moyens d'observation et d'analyse à l'échelle nationale et régionale ?

Compte rendu : réunion n°2 du 12 avril 2016

Participants

Frédéric BARBET-MASSIN et Mhamed LAHHIT (Observatoire de la branche de la formation professionnelle), Morad BEN MEZIAN (Défi métiers), Leïla BEN SALEM (Centre Inffo), Catherine BEUDON (UIC), Marc BILLION (EFIGIP), Ophélie COSTENOBLE (C2RP Nord-Pas-de-Calais), Justine FERRO (MDEF Sénart), Vanessa FREY (ANDRH), Philippe PERFETTI (APCMA), Claire PIAU (Fafih), Pascale SPANO (Conseil régional Auvergne Rhône Alpes), Sandrine ABOUBADRA, Lucie D'ARTOIS et Nicolas LE RU (France Stratégie).

1. Introduction : validation du compte rendu de la séance précédente, description de l'organisation du GT et des prochaines séances.

Le pilotage du groupe de travail a été définit, le co-pilotage sera donc assuré par Catherine Beudon (Union des industries chimiques) et Morad Ben Mezian (Défi métier).

L'organisation de ce GT s'articulera autour de 4 thématiques principales :

- Pratiques de recrutement (séance n°2)
- Diplôme et rôle de la formation (séance n°3)
- Données qualitatives sur les compétences (séance n°4)
- Circulation de l'information (séance n°5)

Cette organisation est cependant susceptible d'évoluer, notamment au regard de la fin de 2 groupes de travail en cours au sein du REC : GT2 sur les compétences transversales et transférables et GT1 sur la prospective régionale (fin prévue : septembre). Les avancées de ces GT viendront probablement alimenter ce groupe de travail.

Produits de sortie attendus sur le GT4 (fin : décembre) :

- Un document synthétique
- Des propositions à destination des organismes de production statistiques (concernant par exemple les extensions régionales)
- Fiches pratiques à destination des structures d'intermédiation

2. Présentations suivies de discussions :

Présentation APEC : sourcing cadre (mise à jour à paraître au mois de juin)

Objectif de l'étude : battre en brèche l'idée d'un marché caché

Méthodologie : Questionnement sur le dernier recrutement en externe d'un cadre dans l'entreprise basé sur un échantillon représentatif des effectifs de cadres par secteur d'activité économique. Il s'agit d'une enquête annuelle réalisée auprès de 1400

entreprises qui ont recruté au cours de l'année. Deux blocs d'interrogation auquel s'ajoute un focus spécifique chaque année (focus 2015 : poste à pourvoir vs remplacement). Champ : entreprises de plus de 50 salariés

En moyenne 4 canaux différents sont utilisés pour 1 candidature (un peu plus élevé dans le secteur informatique) dont 3 principaux modes de sourcing :

- diffusion d'une offre
- candidature spontanée
- utilisation du réseau du recruteur

L'offre d'emploi reste le premier moyen utilisé par les entreprises pour recruter leurs cadres, et son usage n'a jamais été aussi répandu : en 2014, 85 % des recrutements de cadres donnent lieu à la publication d'une offre, contre 82 % en 2013. Cependant, les grandes entreprises ont plus souvent recours à cette technique (96% des entreprises de plus de 1000 salariés) alors que les entreprises plus petites diffusent moins d'offre.

Mais les recrutements pour lesquels l'offre est l'unique moyen de sourcing utilisé restent rares (5 %). Les entreprises de la construction restent celles qui ont le moins souvent recours à une offre pour trouver des candidatures, à hauteur de seulement 74 % d'entre elles (contre 75 % en 2013). En revanche, elles utilisent plus qu'en moyenne le réseau de relations pour atteindre des candidats expérimentés, souvent déjà en poste et qui sont difficiles à atteindre via les offres (58 % contre 54 % en moyenne).

Les petites entreprises mobilisent davantage le réseau relationnel pour obtenir des candidatures notamment parce que le recrutement d'un cadre est un moment particulièrement anxiogène pour un recruteur de petite entreprise, sans doute encore plus dans le contexte économique actuel marqué par l'incertitude, et le réseau apparaît comme un moyen de sécuriser les embauches.

Trois segments du marché de l'emploi cadre :

- Transparent (diffusion d'une offre d'emploi) : 85 %
- Accessible à l'initiative du candidat (candidature spontanée, etc.) : 10 %
- Marché caché (chasse, réseau de relation) : 5%

Les recrutements de cadres dirigeants d'entreprises sont les moins transparents. Les entreprises de la construction sont les moins transparentes en termes de recrutement.

Origine des candidatures des personnes recrutées : 1/2 par la diffusion des offres, réseau + 1/4 par cooptation. Usage fréquent de CV dans le secteur de l'informatique (car les candidats préfèrent être contactés par les entreprises)

Le rendement des offres est plus élevé pour la diffusion des offres d'emploi, le réseau et la cooptation. Ce rendement est plus efficace dans les grandes entreprises. Dans 30 % des recrutements de cadres, il y a un recours à un intermédiaire (cabinet de recrutement, agence d'intérim).

Plus du quart des entreprises ayant recruté ont utilisé les réseaux sociaux professionnels. Première motivation pour rechercher des candidats potentiels (pas clair sur l'évolution). Dans 40 % des cas, c'est pour vérifier ou compléter une information.

Dans les recrutements de cadre :

Dans 1/3 des cas pour vérifier les informations transmises

Et environ 20 %, il s'agit d'entretien d'embauche (motivation)



- La moitié des candidats ont passé au moins un test (davantage pour les jeunes cadres)
- Le contrôle de diplôme ou de référence est systématique
- Dans 1/3 des cas, le candidat était connu et/ou recommandé avant le recrutement

Part des recrutements internes dans les offres déposées à l'APEC, environ 10 % des cas où il y a une offre. De plus, il n'est pas fait de distinction entre CCD et CDI dans cette étude.

Questionnements/discussions autour de l'enquête :

Cette étude renvoie aux questions de marché caché de l'emploi (certains secteurs sont dynamiques mais sans offre ex : l'informatique).

Sur l'industrie chimique : 15 % de recrutements internes pour les cadres et bien plus élevée pour le niveau d'encadrement intermédiaire (promotion interne). Actuellement le technique régresse pour le niveau managérial (remise en cause de la promotion interne). L'attrait de la grande entreprise existe pour les jeunes cadres. Pour les petites entreprises, il y a aussi le critère géographique.

Etude sur les TPE : la question du développement pour les artisans se pose, parfois la réponse, c'est rester petit.

Présentation CEE sur les pratiques du recrutement

L'enquête Ofer est réalisée par la Dares sur 4 000 établissements du secteur privé ayant au moins un salarié en 2005 (réactualisation en cours en 2016) (base désormais publique avec un croisement secteur X territoire).

Plusieurs étapes :

- Un entretien téléphonique sur le recrutement : cadres / non cadres / non aboutis
- Question : Comment s'est déroulé le dernier recrutement ?

Dans la version 2016, les questions sont les mêmes mais l'échantillonnage est différent (échantillonnage qui se faisait sur le fichier Siret et aujourd'hui sur les fichiers de l'Acoss - données préalables à l'embauche). On ne s'intéresse plus au dernier recrutement donc possiblement une surreprésentation des CDD. L'« effet établissement » induit également un biais notamment sur la prise en charge du recrutement et le nombre de personnes impliquées. La probabilité d'un service RH impliqué augmente avec la taille (13 % TPE vs 95 % grands établissements).

Eléments de résultats :

- Mobilisation des canaux de recrutement :
 - 2/3 des établissements utilisent le réseau (interne, ex employés, relations)
 - 2/3 des établissements utilisent le marché (annonces, presse)
 - 2/3 des établissements utilisent les candidatures spontanées
- Ce sont les annonces qui apportent fréquemment le plus de candidats (plus de 10 à 46 %).

Dans 1/3 des recrutements, il y avait 1 seul candidat (mais un quart de l'échantillon est constitué d'établissements de moins de 10 salariés).



- Le 1er canal de recrutement est la candidature spontanée (spécificité française qui exclue l'accompagnement – idée de sous-intermédiation du marché du travail). En France on ne resaute pas plus qu'ailleurs. Du point de vue du salarié 40 % pensent avoir trouvé leur emploi seul alors que les Employés Techniciens Agents de Maitrise déclarent trouver par annonces et les cadres par relations professionnelles.
- Les relations jouent mais pas les mêmes (personnelles pour le ONQ / professionnelles pour les cadres). Ces méthodes ont un effet sur les emplois trouvés et la stabilité de ces emplois.
- Les méthodes de recrutements : en France, peu de recrutements par entretien téléphonique, peu de test de QI (mais ¼ pour les cadres). La mise à l'essai décroît avec la qualification.
- Les critères les plus importants : 2/3 de questions discriminatoires pour les ouvriers, et près de ½ pour les cadres. Quelle que soit la catégorie sociale, la motivation est présente dans au moins 90 % des cas. Ce n'est pas le propre des ONQ (98 % chez les cadres). Pour les ONQ, la première compétence est la flexibilité.
- La recherche extensive de candidats augmente avec la taille de l'entreprise et la qualification (effet effort ou attractivité ?). Il en est de même pour la recherche intensive (pour un candidat, nombre d'informations) et la formalisation.

Questionnements/discussions autour de l'enquête :

Il manque d'une part des éléments à propos des 1^{er} mois d'arrivées dans l'entreprise. Cette enquête interroge également les pratiques de recrutements en termes de temporalité : les entreprises recrutent-elles de manière séquentielle ou bien en continu ? Les entreprises sont-elles outillées ? Comment sont rédigées les offres ? Dans les PME, il y a une question sur la professionnalisation des compétences RH. Sur les entreprises artisanales, il faut distinguer fonction artisanales et fonctions transversales. Le mode d'entrée dans l'entreprise est l'apprentissage (niveau, compétence comportementale, amélioration de l'image de l'apprentissage), etc.

Enquête Emploi 2003-2012 Les comportements de démarches de recherche d'emploi sont assez stables, à part l'augmentation de réponse à des annonces. En France, 40 % de candidatures spontanées et 20 % de réseau. Pour les personnes qui ont trouvé un emploi, c'est avant tout une démarche sans accompagnement. Au Royaume-Uni, c'est un marché par annonce. Il faudrait faire le lien avec le taux de chômage (le marché serait d'autant plus transparent que le taux de chômage est faible).

3. Prochaines étapes

La prochaine séance (n°3) traitera du lien diplôme/emploi.

Agenda :

- Séance n°3 : 9 juin de 13h30 à 17h
- Séance n°4 : 22 septembre de 13h30 à 17h
- Séance n°5 : 15 novembre de 13h30 à 17h
- Séance n°6 : 7 décembre de 13h30 à 17h

