



2

Comment réussir le recrutement et l'insertion des jeunes diplômés?

Nous avons réalisé en novembre 2005, avec le Cabinet BVA, société d'études de réputation internationale, une première Enquête auprès des Entreprises sur le thème "Quand les Entreprises disent ce qu'elles pensent et attendent des jeunes diplômés des Grandes Ecoles".

Vous avez été nombreux à apprécier la pertinence de cette étude et avez souhaité que le Groupe ESC PAU réalise une nouvelle enquête complémentaire sur le thème **"Comment réussir le recrutement et l'insertion des jeunes diplômés ?"**, dont l'objectif premier est de vous apporter des solutions opérationnelles.

Vous découvrirez les résultats de cette étude dans ce deuxième numéro des **Cahiers Entreprises du Groupe ESC PAU**.

Confrontés à un marché du recrutement des Jeunes Diplômés en évolution rapide, de plus en plus tendu et concurrentiel, vous y trouverez des solutions éprouvées, préconisées par toutes les sociétés que nous avons rencontrées.

Le Groupe ESC PAU conduit annuellement de telles études afin de mesurer les évolutions incessantes des besoins des entreprises.

Ces études sont pour nous des bases de réflexion indispensables qui nous permettent d'adapter en temps réel notre politique éducative.

Pour répondre au plus vite et au plus près à ces évolutions, nous avons choisi de nous développer non par la puissance mais par la réactivité, l'agilité. Le fait d'être moins grand que d'autres écoles et de vouloir le rester est en conséquence un de nos moteurs stratégiques.

Une école à taille humaine reposant sur

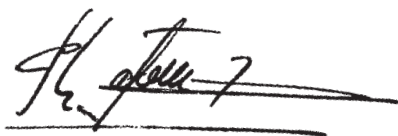
un socle de fortes valeurs fondées sur la certitude que l'Homme doit être au centre de tout. Parce que l'entreprise a besoin aujourd'hui de collaborateurs partageant des relations humaines vraies : respect de l'Autre, Humilité, Audace, Non-conformisme.

Nous préparons pour vous des diplômés dont la première qualité sera l'opérationnalité immédiate tout en leur conférant un potentiel d'évolution vers des fonctions de managers et d'entrepreneurs. Ils seront pro-actifs, capables de mobilité intellectuelle, fonctionnelle et culturelle. Ils maîtriseront les techniques les plus innovantes dans leurs domaines de compétences.

Je vous laisse découvrir le **2^{ème} numéro des Cahiers Entreprises du Groupe ESC PAU** et j'espère partager vos réactions et/ou vos solutions propres.

Excellente lecture.

Philippe LAFONTAINE
Directeur général du Groupe ESC PAU



Pour toute information complémentaire relative à cette étude et aux partenariats entreprises du Groupe ESC PAU, **contactez-nous :**

Herbert CASTERAN,
Responsable des Etudes, Professeur de Marketing
herbert.casteran@esc-pau.fr
Tel. 05 59 92 64 97

Arnaud GIMENEZ,
Directeur des Relations Entreprises
arnaud.gimenez@esc-pau.fr
Tel. 05 59 92 64 63



Etat du marché

1- Une situation commune aux diplômés

Constat. Une génération à remplacer avec des “rapports de force qui évoluent” :

Désormais, les rapports entre un jeune diplômé en demande et une entreprise en situation d'offre ne sont plus aussi clairs.

Explication. Les entreprises doivent se battre pour attirer un nombre suffisant de jeunes pouvant assurer la relève d'une génération appelée à prendre sa retraite, dans les 15 ans qui viennent.

Les offres transmises à l'APEC pour les JD se sont ainsi accrues de 150% entre 2003 et 2006.

Le nombre moyen de candidatures par offre présentée par l'APEC est passé de 114 à 35 sur cette même période.

Constat. La concurrence des pays étrangers :

le JD français est de plus en plus tenté par la valorisation de sa formation à l'étranger.

Explication. Plusieurs pays d'Europe, avec des pyramides des âges fortement déficitaires et sans structures d'enseignement reconnues, apprécient particulièrement notre système de formation.

Constat. Des candidats devenus professionnels :

le jeune diplômé est désormais un véritable professionnel du recrutement.

Explication : confronté à une multitude d'offres, le JD a appris à se valoriser attirant même cette remarque, mi-ironique, mi-inquiète, de ce responsable : *“Ils sont plus professionnels maintenant lors des recrutements que nous ne l'étions. Lorsque je reçois des CV de candidats, j'en mets parfois de côté pour m'en inspirer.”*

Mais une distinction s'impose entre JD titulaires de diplômes professionnalisants (grandes écoles, mastères professionnels) et titulaires de BAC + 5 généralistes sans finalité professionnelle nette.

2- Des spécificités propres aux diplômés de l'Enseignement supérieur “professionnel”

Une pénurie de talents encore plus marquée. La demande des entreprises est supérieure à l'offre pour le cas de JD ayant des formations en lien fort avec le monde du travail.

Pour les entreprises, il est aujourd'hui difficile de recruter des diplômés à forte employabilité, c'est-à-dire des diplômés ayant réussi des formations grandes écoles ou universitaires à vocation professionnelle.

Solution :

Les entreprises commencent à s'intéresser à des profils atypiques de jeunes à faible employabilité sur lesquels elles devront investir beaucoup en formations.

3- Les profils recherchés par les entreprises :

“Ce qui nous attire : la capacité d'évolution, l'ouverture d'esprit, l'inter culturalité des JD”.

“Nous recherchons des candidats aptes au management, à la gestion de projets, mais sans outils véritables pour permettre de fiabiliser le recrutement.”

“Nous recherchons chez les candidats leur enthousiasme.”

“On veut des diplômés débrouillards qui sachent trouver leur chemin eux-mêmes quand on n'a pas le temps de les accompagner.”

Les difficultés de recrutement

Elles sont liées à une mauvaise image de l'employeur et donc d'une attractivité insuffisante auprès des JD

- absence de marketing-ressources humaines pour veiller en permanence à attirer les candidats dont elles ont besoin.
- Les jeunes apprécient les entreprises qui constituent des viviers de recrutement de JD, signe de dynamisme à leurs yeux. Moins l'entreprise a de notoriété vis-à-vis des jeunes diplômés, liée à sa taille, son secteur d'activité ou ses produits et plus elle devra développer une politique de communication ambitieuse envers les établissements d'enseignement supérieur.
- absence de la fonction de Campus Manager, (c'est-à-dire des personnes qui veillent à avoir une politique de communication convenable et cohérente auprès des jeunes),
 - absence d'une politique d'apprentissage, d'accueil de stagiaires...

50% des entreprises interrogées expliquent leurs difficultés de recruter les JD par un manque de notoriété auprès de ces derniers.

La séduction, une nécessité reconnue par tous :

"La notion de séduction est vraiment fondamentale quels que soient la taille et l'intérêt de l'entreprise. Nous sommes certes une grande société mais on a besoin systématiquement de séduire parce que le marché est tel vis-à-vis des jeunes diplômés qu'il faut savoir les attirer."

Un constat d'autant plus vrai pour les PME en l'absence de perspectives de carrière.

D'autres atouts à valoriser : le niveau d'autonomie et de responsabilité.

"Dans une petite structure, la séduction est encore plus nécessaire, d'autant plus que les PME représentent l'insécurité aux yeux des JD."

Les échecs de recrutement

Un des indicateurs important est le pourcentage de refus de la part des JD : un candidat refuse la proposition d'emploi alors que l'entreprise a beaucoup investi pour le recruter.

Cinq raisons essentielles :

1/ La multiplicité des propositions reçues par un JD. 49% des entreprises identifient les multiples recrutements menés simultanément par le JD comme cause d'échec de recrutement.

2/ Le salaire offert ? Le jeune ne choisit pas automatiquement l'offre la plus élevée sur le plan salarial mais une offre qui présente des perspectives d'avenir. Malgré tout, 39% des entreprises estiment que l'échec du recrutement d'un JD proviendrait d'un salaire insuffisant par rapport aux aspirations du candidat.

3 / Un délai de réponse trop long de la part de l'entreprise. Un processus de recrutement trop long reflète aux yeux des candidats une organisation bureaucratique. Peu d'entreprises ont conscience de ce problème : seules 25% des entreprises interrogées estiment que leur prise de décision est trop longue.

4 / Une offre de poste mal définie ou mal rédigée : peu claire sur les missions du poste, les objectifs et les perspectives.

5 / Un recrutement n'associant pas toutes les parties concernées : techniciens des relations humaines mais également hiérarchie et collaborateurs du poste. C'est l'adéquation à court et moyen terme du jeune diplômé avec les exigences du poste qui est en jeu ; c'est également une condition majeure de réussite de son intégration.

"La difficulté est de pouvoir détecter chez les jeunes diplômés leurs qualités de leaders, leurs potentiels d'évolution. Dans notre entreprise, nous pratiquons plusieurs entretiens séquentiels avec la DRH et les supérieurs hiérarchiques puis nous confrontons nos points de vue. Nous nous attachons aux actions déjà réalisées par les JD, démontrant ainsi leurs capacités de leaders."

Les entreprises n'ont aucune difficulté pour attirer les JD lorsqu'elles ont veillé à :

- développer une politique active de relation amont avec les Etablissements d'Enseignement Supérieur,
- proposer des stages et contrats d'apprentissages de qualité
- former des maîtres de stages ou d'apprentissage pour accompagner les jeunes qu'elles accueillent.

72% des entreprises interrogées disent accueillir des stagiaires ou apprentis, mais l'image des entreprises passe par la qualité des missions proposées et par l'accompagnement mis en place.

Ces entreprises se donnent ainsi une image d'employeur de choix : elles peuvent être attractives et sélectives.

Le recrutement des JD doit ainsi être considéré par les entreprises comme le résultat de toutes les actions menées en amont.

"Nous participons à des forums pour rencontrer des JD, nous sommes réactifs en recrutement ."

"L'apprentissage nous permet de constituer un vivier et fait bouger en interne. Nous nous appuyons sur les partenariats établis avec les établissements d'enseignement."

"L'apprentissage pratiqué avec les JD, nous a permis de les voir à l'œuvre pendant deux ans : nous sommes donc sûr de notre recrutement."

Etre une entreprise crédible aux yeux des candidats implique de leur présenter :

- les perspectives d'évolution,
- la pratique de la gestion de carrière,
- la politique de détection et de gestion des potentiels,

La première entreprise qui déclare son intérêt pour un candidat jouit d'une "cote d'amour".

Le recrutement doit donc être le plus bref possible pour donner au JD le sentiment qu'il est attendu, espéré, reconnu.

"Les diplômés sont très attentifs à la définition de leur poste présentant les objectifs qui leur sont fixés, les perspectives d'évolution et, ce qui est nouveau, les moyens dont ils disposent."

Une méthodologie de recrutement semble avoir fait ses preuves :

" Dans notre entreprise nous procédons de la manière suivante :

- *Identification et définition des besoins (effectif, postes et outils adéquats : GPEC, mobilité poste pour poste, vivier).*
- *Etablissement d'un cahier des postes : DRH et opérationnels travaillent sur les postes, les profils, les compétences.*
- *Lancement du recrutement en interne ou en externe lorsque les postes sont plus difficiles à trouver. Les offres de postes sont mises sur internet mais nous contactons également les écoles.*
- *Nous réalisons les entretiens qui sont passés par la DRH et par les opérationnels. "*

Diagnostic?

Insert

Cinq causes d'échecs d'insertion

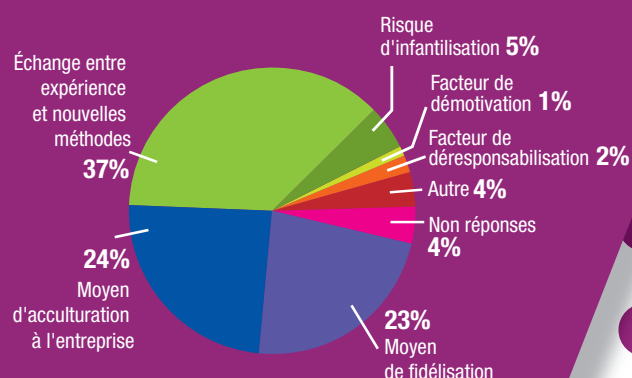
1 / Décalage entre le discours de l'entreprise (en amont de la phase de recrutement) et la réalité. Une certaine idéalisation de l'entreprise liée à sa communication génère des frustrations et des déceptions. 60% des entreprises citent le décalage entre les attentes du JD et la réalité perçue sur le contenu du poste comme difficulté d'insertion.

2 / L'entreprise n'a pas réussi à proposer ce que le jeune diplômé attend pour s'investir, s'impliquer. Un JD est prêt à se donner à fond professionnellement mais recherche un équilibre avec sa vie personnelle. En contrepartie, il attend beaucoup de l'entreprise : un travail intéressant, qui lui permette de développer ses compétences et lui offre assez rapidement des défis à relever.

3 / Le manque de communication au sein de l'entreprise lors de l'intégration d'un JD est flagrant : seulement 41% des entreprises disent adresser un mail informant le personnel de l'embauche d'un JD. Les réunions de services sont encore plus rares et ne concernent que 29% des entreprises.

4 / Des hiérarchies insuffisamment préparées avec une image restrictive du JD : peu travailleur, prétentieux... Le manager ne se rend pas compte que le jeune est capable de s'investir à fond.

5 / L'absence de parcours d'intégration du JD et de véritable accompagnement. 60% des entreprises proposent des séminaires et des parcours d'intégration aux JD.



Pour vous, que représente le tutorat du JD ?

Les entreprises reconnaissent les avantages d'un tutorat, mais 16% ne l'instaurent jamais et 33% le font rarement.

Autres éléments primordiaux pour réussir l'intégration d'un JD et le fidéliser

1 / La liberté de choix.

Le JD a besoin d'autonomie. Si l'on veut que le JD reste dans l'entreprise il faut lui offrir le maximum d'espaces de choix et de libertés en particulier pour la gestion de son temps. Un JD qui a l'impression d'être dans un cadre rigide, strict, qui a peu de mots à dire sur le déroulement de sa vie dans l'entreprise, est un JD qui sera beaucoup plus tenté de "zapper". L'entreprise doit être attentive aux aspirations des JD. Plus le salarié a d'espace de choix, plus il sera fidèle à l'entreprise. "L'entreprise à la carte", "l'entreprise du libre choix", répond parfaitement aux attentes actuelles des jeunes, à leurs souhaits, leurs aspirations.

2 / La reconnaissance.

Les JD apprécient les entreprises qui leur font confiance en les faisant progresser assez rapidement.

Les jeunes sont très exigeants en matière de réciprocité *"si je m'engage, c'est parce que l'entreprise me propose des challenges intéressants, des perspectives."* Dans ce cadre là, le salaire n'est pas le facteur déterminant.

La durée de la période d'intégration constitue une indication de la confiance et de la place accordées au jeune diplômé dans l'entreprise. Très encadré et accompagné dans les structures les plus importantes, il est beaucoup plus rapidement livré à lui-même dans les PME.

"Plus qu'un processus d'intégration lourd, il est important que les collaborateurs sachent qu'ils ont un rôle important vis-à-vis des JD intégrés."

"L'intégration ne doit pas passer par le cocooning mais par la responsabilisation."

La communication doit être préparée avec beaucoup de soin. Une politique de communication ambitieuse ne doit pas idéaliser l'entreprise mais éviter le décalage entre discours et pratique. La communication ne peut remplacer les actions de fond avec les établissements d'enseignement.

Le jeune ne veut pas de plan de carrière pré-établi mais bien une réponse personnalisée et une visibilité à moyen terme. Il est nécessaire de préciser les étapes de son intégration, les perspectives offertes.

Il est indispensable que les managers opérationnels sachent bien comprendre et évaluer le collaborateur recruté. Il faut donc sensibiliser en amont la hiérarchie et les collaborateurs, réaliser une information préalable à toute l'entreprise. En effet pour réussir son intégration, le JD doit créer le maximum de liens en développant son réseau relationnel au sein et à l'extérieur de l'entreprise.

Il faut réussir l'accueil des intégrés en mettant en place des séminaires et des parcours d'intégration et les accompagner rigoureusement pendant 3 ans, mettre en place éventuellement un tutorat hors hiérarchie qui pourrait être idéalement un cadre issu de la même école que le JD.

"La photo des nouveaux intégrés (cadres et non cadres) est diffusée dans notre journal entreprise. Nous organisons une journée d'accueil découverte incluant la rencontre avec le gestionnaire de carrières, la présentation des valeurs de l'entreprise. Un challenge sportif est organisé pour eux."

"L'accueil est assuré par la hiérarchie. Un déjeuner est organisé avec le service. Les intégrés établissent un rapport d'étonnement relatif à leurs 6 premiers mois."

La prise de responsabilité du jeune diplômé doit s'effectuer progressivement mais l'équilibre reste délicat à atteindre : trop lentement et c'est une motivation en berne ; trop rapidement et c'est le risque d'une perte de confiance.

Le JD qui s'est déjà impliqué sur le plan associatif dans son école (BDE, BDS, Junior Entreprise...) peut assumer assez rapidement des responsabilités managériales. A l'inverse, il sera délicat de confier des responsabilités opérationnelles de management d'équipe à des diplômés qui recherchent des postes plus fonctionnels. Pour certains, il faudra attendre qu'ils aient eu plusieurs postes opérationnels avant de leur confier des responsabilités managériales afin d'éviter de les placer en situation immédiate d'échec.

Il faut bien veiller à vérifier chez les diplômés leur volonté d'une responsabilité managériale ou au contraire de responsabilité fonctionnelle leur permettant de développer leur expertise. En résumé, évitons d'utiliser un JD à contre temps et à contre-emploi. Evitons aussi de condamner le JD "expert" à des carrières peu "excitantes" parce qu'on a besoin de lui à ce poste.

En résumé, Il faut faire du "one to one", de l'orientation professionnelle individualisée, veiller à faire exprimer aux JD leurs projets professionnels personnels (PPP).

La Direction des Ressources Humaines peut aider les JD au moyen de différents outils tels que PPP, assessment center, bilan de carrière... Il faut coacher le JD, comme un sportif que l'on veut pousser au plus haut niveau et rendre autonome rapidement. Ce suivi n'est pas un cocooning douillet mais un suivi rigoureux lui permettant d'atteindre sa performance maximale, un accompagnement veillant à développer ses compétences personnelles et professionnelles.

Méthodologie de l'Etude

“Comment réussir le recrutement et l'insertion des JD ?”

- Nous avons organisé sur ce thème, une table ronde de 11 Dirigeants et DRH de grandes sociétés et de PME régionales
- Nous avons animé une “Matinale” réunissant 12 grandes entreprises à Paris.

Les verbatims que vous pourrez lire sont issus de ces 2 événements.

- Nous avons réalisé l'interview de Monsieur Jean-Marie PERETTI, diplômé de l'ESSEC et de l'IEP de Paris, docteur en Sciences de gestion. Il développe depuis vingt-cinq ans des activités de consultant auprès de nombreuses entreprises publiques ou privées, en France et à l'étranger.

Intervenant à l'ESC PAU, il est également professeur à l'ESSEC et à l'Université de Corte.

Président de l'AGRH, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, il a publié de nombreux ouvrages et articles de Management et Ressources Humaines.

- Enfin, nous avons mené une étude quantitative auprès de Dirigeants, DRH, Responsables de recrutement et Directeurs de Services de 72 grandes sociétés nationales et internationales des secteurs de l'Energie, Industrie et Agro-industrie, Services, Commerce, Transports, Armée.

Nous remercions vivement Monsieur Jean-Marie PERETTI ainsi que toutes les entreprises qui ont permis la réalisation de cette étude.

ACCOR
ADISSEO
AET
AIR FRANCE
ARCELOR MITTAL
ARELEC
ARMAND THIERRY SAS
ASSYSTEM FRANCE
ATARI
AUCHAN
AXA FRANCE
BIO-RAD
BNP PARIBAS
BOULANGER
BROTHER FRANCE
BT
CARI
CAT LOGISTIQUE CARGO FRANCE
CHAMPION GROUPE CARREFOUR
CIPA AUTO CONTACT
COFIROUTE

COFRAMI
CREDIT AGRICOLE
CRIT INTERIM
CSC
CULTURA
DELPHI FRANCE
DEVANLAY
ESK CERAMICS
EUROGROUP
FLUNCH
FONCIA
FRANCE TELECOM - ORANGE
GROUPE CAISSE D'EPARGNE
GROUPE CANCE
GROUPE ELIOR
GROUPE SEB
HISCOX
INSTITUT PASTEUR
ITN FRANCE
JOHNSON CONTROLS
LCL

LECTIA
LEROY MERLIN
LEXMARK INTERNATIONAL
LIDL
MAAF
MACIF
MARINE NATIONALE
MESSIER DOWTY
METEO FRANCE
MUREX
MYRIAD
NATURE & DECOUVERTES
NESTLE FRANCE
OFFICE DEPOT
ONERA
PRICewaterHOUSECOOPERS
PULS ACTION
QUILLE S.A.
RICOH FRANCE
ROYAL CANIN
SAINT LOUIS SUCRE

SAIPEM SA
SCREG
SETEMA RECRUTEMENT
SIEMENS
SNCF
SOFINCO
SOLUCOM GROUP
SONOVISION
SONY FRANCE
SUD-OUEST MUTUALITE
SYLIS
TBWA FRANCE
TF1
TNS SOFRES
TNT EXPRESS FRANCE
TOTAL SA
VWR INTERNATIONAL
XEROX

