

Recruter

dans les viviers méconnus ?

Une chance pour l'entreprise



Vingt-cinq ans, licencié en Langues Etrangères, sans expérience professionnelle dans le secteur bancaire. Rien ne prédestinait Antoine à devenir conseiller en patrimoine dans une grande banque française. C'est pourtant le poste qu'il occupe depuis un an. Ses clients sont très contents et lui-même a confiance dans son avenir. Comme Antoine, dont le parcours est retracé dans ce rapport, plus de 100 000 jeunes sortent chaque année de l'enseignement supérieur avec des diplômes de Bac+3 à Bac+5, très peu demandés par les entreprises. C'est un euphémisme de le dire, les jeunes diplômés de l'université en histoire, chimie, psychologie, sciences sociales etc, n'attirent pas immédiatement l'attention des recruteurs.

Et si ces jeunes engagés dans des filières qui ne les ont pas préparés directement à l'exercice d'un métier demandé par l'entreprise étaient une chance pour elle ? C'est l'idée-force défendue, tout au long des pages qui suivent. En se penchant sur ces jeunes demandeurs d'emploi et sur les pratiques d'ouverture des recrutements déjà adoptées par certaines entreprises, le MEDEF et l'AFIJ entendent d'abord susciter une prise de conscience : oui, les viviers méconnus sont une chance ! Une chance pour remédier à la pénurie de compétences qui touche tendanciellement certains secteurs de notre économie. Une chance pour favoriser la diversité. Une chance pour oxygéner les entreprises, qui ont aussi besoin de profils originaux pour remettre en cause leurs habitudes et stimuler la créativité et l'innovation.

Evidemment, il faut savoir identifier au sein des viviers méconnus, les profils dont on a besoin, apprendre à recruter sur le potentiel du candidat, à accueillir, intégrer ces nouveaux embauchés un peu différents, à leur donner la formation complémentaire dont ils peuvent avoir besoin. Tout cela prend du temps, nécessite une méthode. Mais, comme ce rapport l'atteste, le jeu en vaut la chandelle !



Daniel Lamar
Directeur Général
de l'AFIJ



Laurence Danon.
Présidente de la Commission Nouvelles générations
du MEDEF

SOMMAIRE

Introduction - 04

- « Les viviers méconnus » et les répercussions de la crise financière - 05
- Les viviers méconnus au carrefour de nombreux enjeux - 06

03

Vous avez des difficultés à recruter ? Cherchez dans les viviers méconnus - 09

- La sortie du système éducatif - 09
- Les métiers en tension - 10
- Des diplômes professionnalisants qui ne mènent pas à l'emploi ! - 11

Viviers méconnus/entreprises : favoriser le rapprochement. Quelques exemples concrets - 14

- Viviers méconnus/entreprises : le poids des clichés - 13
- L'opération Phénix : 10 grandes entreprises tendent leurs mains aux viviers méconnus - 14
- Le programme ELSA : un dispositif de formation sur-mesure pour aider les jeunes à s'intégrer dans l'entreprise - 15

Recruteurs : sachez identifier et intégrer les profils atypiques dont vous avez besoin - 19

- « Il faut absolument en finir avec le système de clonage qui prévaut actuellement » - 19
- « Chez PSA, nous faisons appel aux viviers méconnus pour les fonctions à forte dimension comportementale comme les commerciaux » - 22
- « La diversité est fondamentale pour éviter que l'entreprise ne se referme sur elle-même » - 23
- « Lorsqu'on est sûr de soi et de ce que l'on veut, tout est possible » - 24
- « L'expérience le montre : les recrues atypiques sont très motivées et impliquées » - 25
- « Je suis allé à l'entretien en étant moi-même » - 27

Jeunes profils atypiques : leur permettre de valoriser leurs différences - 30

- « Chacun est doté d'une dynamique de croissance qui le pousse à avancer dans la vie. Dans la recherche d'emploi, c'est cela qu'il faut identifier » - 31

Annexes - 33

Les viviers méconnus

Soucieuses de recruter du personnel immédiatement opérationnel et de sécuriser leurs recrutements, les entreprises ont pris l'habitude de rechercher leurs jeunes collaborateurs dans des viviers traditionnels d'années en années. Grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, masters spécialisés d'universités prestigieuses ou instituts d'études politiques tracent ainsi une voie royale pour réussir en entreprise. Dans le même temps, le MEDEF et l'AFIJ ont constaté que de nombreux diplômés ne sont jamais cités dans les offres d'emploi des entreprises.

Et pourtant un double mouvement, perceptible depuis quelques temps chez les recruteurs, tend à élargir les viviers traditionnels de recrutement vers d'autres profils. Il y a d'abord les difficultés de recrutement, qui, quelles que soient les répercussions de la crise actuelle, touchent tendanciellement certains secteurs, de l'informatique aux personnels de la vente, en passant par les cadres de la banque ou ceux de l'immobilier. Il y a ensuite un souhait réel et relativement inédit de la part de certaines directions des ressources humaines, d'élargir la palette de leurs recrues de façon à modifier la donne dans les équipes, de mixer les expériences et de parier sur différentes formes d'intelligence.

Convaincu de l'intérêt pour les entreprises d'une généralisation de telles expériences, le groupe de travail « Viviers méconnus », constitué au sein de la Commission Nouvelles générations du MEDEF, a souhaité s'attacher à identifier ces potentiels et à valoriser les bonnes pratiques mises en œuvre par les entreprises pour les repérer et les recruter.

I. « Les viviers méconnus » et les répercussions de la crise financière

Au regard de la crise financière actuelle et de ses probables répercussions sur l'économie, les entreprises recruteront certainement avec plus de prudence dans les mois qui viennent. Le message que le groupe souhaite véhiculer est-il pour autant frappé d'obsolescence ? Nous ne le pensons pas :

- Les tendances démographiques ne changent pas : la France s'apprête à faire face à une pénurie de compétences à moyen terme.
- Les viviers méconnus, déjà à la traîne du marché du travail, auront encore plus de difficultés à trouver un emploi dans une situation conjoncturelle tendue ; ce qui doit nous inciter à attirer encore plus l'attention sur le potentiel qu'ils représentent.
- C'est le rôle du MEDEF d'anticiper l'avenir et d'ouvrir de nouvelles perspectives de recrutement de collaborateurs au sein des entreprises.

L'idée-force du MEDEF tient dans ce simple constat : les viviers méconnus, ces talents en puissance qui se sont engagés dans des filières qui, soit ne les ont pas préparés à l'exercice concret d'un métier, soit ne répondent pas directement aux besoins des employeurs, constituent une chance pour l'entreprise. A condition cependant de changer notre regard en jugeant le mérite autrement qu'à la seule aune du diplôme. La seule sélection sur le cv et le diplôme conduit, en effet, à évincer un peu trop hâtivement toute une série de candidats. Lorsqu'un jeune diplômé pos-

sède en lui un potentiel pour évoluer, s'adapter, s'épanouir dans l'entreprise, sans maîtriser, au jour J du recrutement, la compétence pour exercer le poste, mérite-t-il d'être exclu d'emblée de la sélection ? Parier sur les viviers méconnus suppose ainsi de modifier notre approche du recrutement et d'axer ce dernier, moins sur les compétences immédiatement mobilisables, que sur la notion de potentiel comprise comme « la capacité d'un individu à se développer professionnellement dans le temps et dans des contextes différents¹ ».

⁽¹⁾ Alexandra Palt, Kader Makhoulouf, « Le potentiel : Pour une action positive dans le recrutement » - A paraître

Evidemment, la démarche comporte une part de risque ; pour un DRH ou un manager opérationnel, il est moins sécurisant d'embaucher un profil atypique qu'un diplômé de Sciences Po ou un ingénieur issu d'une école prestigieuse. Elle a également un coût financier ; for-

mer le candidat, l'accompagner dans le développement de ses capacités est un investissement. Elle suppose enfin une autre approche de la temporalité ; miser sur le potentiel implique une inscription dans une durée. Mais le jeu en vaut la chandelle.

2. Les viviers méconnus au carrefour de nombreux enjeux

- Un enjeu de performance de l'entreprise. Trop d'homogénéité dans le profil des équipes peut nuire à la compétitivité des entreprises. Ces dernières, en proie à une concurrence bien plus vive que par le passé, ont besoin de collaborateurs issus de parcours atypiques capables d'apporter des idées nouvelles. Elargir le champ traditionnel de recrutement en termes de diplômes, de parcours de vie, de diversité de points de vue, c'est oxygéner l'entreprise et favoriser l'innovation.

- Un pari d'avenir. Avec le « papy boom », les entreprises doivent aujourd'hui anticiper le vieillissement de leur main-d'œuvre et repenser la manière dont elles pourront préparer la relève générationnelle. Les entreprises ont-elles d'autres choix que celui de diversifier leur recrutement en en modifiant les critères ?

- Un levier de la diversité. Non seulement, face aux prestiges des grandes écoles, les diplômés des formations universitaires n'ont pas toujours bonne presse dans le monde de l'entreprise, mais ils sont également plus souvent issus des quartiers sensibles ou des minorités visibles. S'ouvrir aux viviers méconnus, c'est aussi contribuer à favoriser la diversité dans le recrutement.

En se penchant sur ces jeunes demandeurs d'emploi dont les profils ne retiennent pas spontanément l'attention des recruteurs alors même que les entreprises ne trouvent pas toujours les profils qu'elles recherchent, le MEDEF poursuit un double objectif :

- frapper les consciences d'abord, en contribuant à sensibiliser les profils atypiques aux perspectives qui s'offrent à eux dans le privé, et les chefs d'entreprise à la richesse potentielle de ce vivier ;

- fournir des éléments pratiques pour rapprocher la demande d'emploi de ces jeunes et l'offre de l'entreprise. Et cela, de deux manières principales :

1) en incitant les chefs d'entreprise à oser faire appel à de nouveaux profils pour optimiser leur recrutement ;

2) en donnant aux jeunes des conseils utiles sur

leur orientation et la façon de postuler à un emploi, de façon à « casser » la barrière symbolique les empêchant parfois de frapper à la porte des recruteurs au prétexte que leurs parcours ne sont pas professionnalisants ou leurs diplômes non reconnus.

Susciter une prise de conscience, diffuser des bonnes pratiques, telles sont les deux grandes ambitions de ce rapport qui se décompose en trois temps : une présentation statistique et sociologique de ces jeunes diplômés à qui l'on donne rarement la chance de réussir en entreprise, un retour sur les expériences réussies des entreprises qui ont élargi leurs critères de recrutement et ne le regrettent pas, et des conseils aux jeunes désireux de frapper à la porte de l'entreprise.



Vous avez des difficultés à recruter ?
Cherchez dans les viviers méconnus

Les viviers méconnus en chiffres :
plus de 100 000 jeunes chaque année

A l'intérieur de ce vivier
« on peut découvrir des diamants bruts »

Vous avez des difficultés à recruter ? Cherchez dans les viviers méconnus

09

Le constat prend la forme d'un paradoxe : tandis que certains chefs d'entreprise sont confrontés à des difficultés de recrutement ou anticipent le vieillissement de leurs équipes, il existe quelque part, cachés par la complexité du système d'enseignement supérieur, des endroits insoupçonnés où se trouvent des potentiels. Les présupposés, la force de l'habitude nous empêchent encore souvent de

les apercevoir. Et pourtant, ils existent ! Qui sont ces jeunes qui, malgré leurs talents et leur envie de s'exprimer dans l'entreprise, sont écartés du marché de l'emploi en raison de l'inadéquation supposée de leurs parcours avec les attentes des employeurs ? Combien sont-ils ? En quoi constituent-ils une formidable réserve de talents pour les entreprises ?

3. La sortie du système éducatif

- 24 % d'une génération quitte le système éducatif nanti d'un baccalauréat éventuellement assorti d'une ou deux années d'études supérieures non sanctionnées par un diplôme ;
- 42 % d'une génération sort diplômé de l'enseignement supérieur :
 - .18 % ont un bac + 2 : 11 % un BTS, 2 % un DUT, 3 % un diplôme paramédical et 1 % un L2 (l'équivalent du DEUG depuis la réforme LMD) ;
 - .6 % des étudiants sortent avec une licence obtenue à l'université et 5% avec un master (sanctionnant 4 années d'études supérieures) ;
 - .11 % des étudiants quittent le système avec un Bac+5 : 4 % avec un master pro, 2 % avec un master recherche, 3 % avec un diplôme d'une école supérieure d'ingénieur ou de commerce et 2 % avec un diplôme d'ingénieur ;
 - .1 % sort du système scolaire avec un doctorat.

SOURCE : DEEP-INSEP 2007

Les viviers méconnus en chiffres : plus de 100 000 jeunes chaque année

Le groupe de travail « viviers méconnus » du MEDEF, évalué, sur la base des estimations de l'AFIJ, à près de 100 000 les jeunes diplômés arrivant sur le marché du travail et qui peuvent être ciblés par les entreprises pour diversifier leurs recrutements. Ces jeunes, de niveau égal ou supérieur à bac+3, se répartissent ainsi :

- 40 000 titulaires d'une licence généraliste quittant l'université après l'obtention de ce diplôme, donc avant de se spécialiser ;

- 40 000 titulaires d'un master 1 s'arrêtant volontairement ou non à ce niveau d'études, donc avant d'avoir terminé leur spécialisation ;

- 16 000 titulaires d'un master 2 recherche n'ayant pas entamé de thèse ou l'ayant interrompue, ayant ainsi renoncé à la carrière de recherche à laquelle les préparait leurs cursus ;

- 10 000 titulaires d'un master 2 professionnel à faibles débouchés, tels que les masters en chimie, en journalisme, gestion, communication, édition, etc.

Parmi ces 100 000 jeunes, beaucoup risquent de connaître le chômage de longue durée. En effet, selon les chiffres de l'ANPE, au 1^{er} semestre 2008, près de 45 000 jeunes de moins de 30 ans, de niveau au moins égal à Bac+3, étaient au chômage depuis plus de 6 mois et parmi ces derniers, 17 000 étaient même titulaires d'un diplôme sanctionnant 5 années d'études supérieures².

Tous ne connaissent pas ce sort. Heureusement. En effet, il sort plus de 100 000 jeunes relevant des viviers méconnus chaque année (donc en flux), et l'on compte à peu près le même nombre de jeunes de moins de trente ans (représentant plusieurs classes d'âge), au chômage depuis plus de six mois.

Mais beaucoup d'autres jeunes diplômés des viviers méconnus entreront sur le marché du travail dans la fonction publique ou dans des entreprises à un niveau inférieur à ce qu'ils auraient pu espérer et à ce qu'ils auraient été capables de faire. Il suffit pour s'en convaincre de considérer que près de 87 % des fonctionnaires des catégories B et C sont des diplômés de l'enseignement supérieur. Les concours de la fonction publique ouverts aux bacheliers attirent, on le sait, beaucoup de bacs + 2 ou 3, voire plus. Ces phénomènes de déclassement et de surqualification sont très mal vécus par les intéressés et par leurs familles, notamment lorsque les études ont représenté un réel effort pour ces dernières.

Le problème est probablement aggravé par certaines contraintes réglementaires qui, avec les meilleures intentions du monde obligent les entreprises à recruter des titulaires de diplômes précis pour exercer leur activité, alors même que le nombre de diplômés qui sortent chaque année est insuffisant pour faire face aux besoins du marché et à la volonté de croissance des entreprises. Exemple : dans le domaine des crèches, la réglementation impose des diplômes très précis dans des proportions précises. Il n'y a pas, sur le marché du travail, assez de titulaires de ces diplômes (auxiliaires de puériculture, éduca-

teurs de jeunes enfants) pour répondre au besoin des crèches. C'est le nombre de places dans les écoles de formation qui représente le goulot d'étranglement. La réglementation empêche des personnels moins diplômés (ex : titulaires d'un CAP petite enfance) d'occuper les postes laissés vacants. Les entreprises de crèches proposent au gouvernement de permettre aux titulaires de CAP petite enfance bénéficiant de 5 ans d'expérience, d'occuper le poste d'une auxiliaire de puériculture ou d'un éducateur de jeunes enfants. Cela leur permettrait d'accéder à plus de responsabilités, assorties d'un salaire plus élevé (=ascenseur social + meilleur pouvoir d'achat). Et en cascade, cela libérerait des postes pour des débutants titulaires d'un CAP ou BEP (=accès à un poste en CDI par rapport à CDD ou chômage).

Tout cela représente une grave frustration pour les intéressés, une perte de talents pour les entreprises, moins d'opportunités d'emplois pour ceux qui ont suivi des cursus plus courts et qui voient prendre par de jeunes diplômés des emplois auxquels ils auraient pu prétendre. Cela contribue certainement au pessimisme des jeunes Français³.

4. Les métiers en tension

Selon Jean-Louis Zanda, du département Etudes, Evaluation et Statistiques de l'ANPE, les secteurs confrontés à certaines tensions de l'offre par rapport à la demande sont : les ingénieurs et les agents de maîtrise du BTP, les professions de l'informatique, les techniciens des méthodes et de l'ordonnancement, les professions paramédicales, les professions de la formation initiale, de la rééducation et de l'appareillage, les cadres technico-commerciaux et de maintenance, les agents d'encadrement de fabrication industrielle, les professions des services commerciaux, les cadres de la banque, des assurances et de l'immobilier, et les personnels de la vente.

⁽²⁾ Chiffres basés sur les statistiques et les estimations de l'ANPE.

⁽³⁾ Sur ce point voir « Les jeunes face à leur avenir » Fondation pour l'innovation politique- 2008

Les viviers méconnus agrègent donc plus de 100 000 jeunes dont la sortie de l'enseignement supérieur français est sanctionnée par des diplômes allant de bac+2 à bac+5. Titulaires d'une licence de philo, de psychologie ou d'anglais, d'un master de sciences sociales, d'une maîtrise d'histoire ou de chimie, ces jeunes, malgré la variété de leurs trajectoires universitaires, partagent trois traits communs :

1) titulaires, pour la plupart (cf. l'encadré 5), d'un diplôme à faibles débouchés professionnels, ils ont étudié dans des filières décalées par rapport au marché du travail ;

2) entrés dans leur cursus universitaire par intérêt pour une discipline, ils seront amenés à faire le deuil de leur projet initial et de leur dévotion à leur matière de prédilection pour trouver un emploi, avec tout ce que ce reniement peut comporter de déchirant ;

3) déconnectés du monde de l'entreprise, dont ils ne se font qu'une vague idée⁴, ils suscitent le désintérêt, voire la méfiance des recruteurs, en quête de personnel immédiatement opérationnel et peu enclins, à ce titre, à se tourner vers cette population faiblement préparée à l'entreprise.

Et pourtant, à condition de dépasser cette méfiance instinctive, beaucoup de ces jeunes peuvent représenter une réelle richesse pour les entreprises, si ces dernières bénéficient des outils adéquats pour identifier dans ce vivier les qualités et les aptitudes dont elles auront besoin. Comme l'observe une directrice des ressources humaines qui a osé franchir le pas, « parmi ces jeunes gisent des diamants bruts qu'il nous revient de polir, des talents en puissance qui ne demandent qu'un peu de temps et d'attention pour se libérer et s'épanouir. Si elle procède avec méthode et si on lui donne les clés pour identifier ces potentiels, l'entreprise a tout à y gagner ».

5. Des diplômes professionnalisants qui ne mènent pas à l'emploi !

A côté des diplômés dont la formation initiale n'est pas directement liée à leur emploi futur, les viviers méconnus incorporent également des jeunes dont les diplômes sont réputés plus opérationnels mais qui peinent, malgré tout, à trouver un emploi. Les métiers auxquels ils ont été préparés ne recrutent plus à hauteur du nombre des étudiants qui sortent de l'enseignement supérieur. C'est le cas par exemple des diplômés des filières universitaires en chimie, en communication, en édition, en journalisme ou encore en gestion.

SOURCE : VOIR NOTAMMENT L'ÉTUDE DE L'APEC, LES JEUNES DIPLÔMÉS DE 2007..., *OP. CIT.*, P. 8 ET 67.

⁽⁴⁾ Vague et souvent caricaturale, en tout cas pour les diplômés des filières sciences sociales et humaines qui appréhendent le monde de l'entreprise avec méfiance et selon un regard non dépourvu d'idéologie. Cf. sur ce point, APEC, Les jeunes diplômés de 2007. Situation professionnelle en 2008. Enquête auprès de 4000 sortants de l'enseignement supérieur, Paris, APEC, 2008, p. 76.

Viviers méconnus/entreprises :

favoriser le rapprochement.
Quelques exemples concrets

L'opération Phénix :
10 grandes entreprises tendent leurs mains aux viviers méconnus

Le programme ELSA : un dispositif de formation sur-mesure
pour aider les jeunes à s'intégrer dans l'entreprise

« L'échange direct permet à chacun d'avoir sa chance
d'un premier entretien sans l'étape du CV »

Viviers méconnus/entreprises : favoriser le rapprochement. Quelques exemples concrets

13

Même si les viviers méconnus sont, par définition, « délaissés », certaines démarches tentent depuis peu de les ramener vers l'entreprise. Qu'ils émanent de l'université, de l'entreprise ou d'organisations comme l'AFIJ, des acteurs de plus en plus nombreux s'évertuent en effet à jeter des passerelles entre ces jeunes, qui ignorent tout ou presque des usages de l'entreprise, et les recruteurs, pour qui ces viviers traînent encore une réputation équivoque. Grâce à ces initiatives, le fossé entre les deux mondes se resserre, la méfiance s'estompe tandis que les conditions d'une rencontre sereine et constructive s'instaurent. Retour sur ces expériences de dialogue réussies entre deux univers qui ne parlent pas spontanément le même langage.

On l'a vu, les jeunes constituant les viviers méconnus se sont souvent lancés dans leurs études

par « amour » d'une discipline, sans savoir très bien, ou en le sachant très confusément, comment la formation qu'ils avaient choisie pouvait se convertir en débouchés professionnels ; d'autres, dont les projets professionnels étaient plus mûris, ont du, pour toute une série de contingences⁵, revoir leurs plans à la baisse, et se présentent aux portes de l'entreprise si ce n'est avec dépit, en tout cas avec une certaine frustration⁶. En tout état de cause, la majeure partie des anciens étudiants composant les viviers méconnus sont peu préparés à l'insertion professionnelle. C'est pour remédier à cette méconnaissance, source de fantasmes et de préjugés, que certaines institutions ont échafaudé des programmes destinés à rapprocher l'entreprise de l'Université.

6. Viviers méconnus/entreprises : le poids des clichés

L'enquête qualitative menée par l'APEC⁷ l'atteste : les relations entre les jeunes composant les viviers méconnus et les acteurs de l'entreprise sont contaminées par le poids des images réciproques, qui érigent des obstacles supplémentaires à leur rapprochement. Pour les jeunes diplômés, le monde de l'entreprise est perçu comme hostile, voire inhumain, le marché de l'emploi s'apparente à une jungle, et les employeurs sont jugés frileux et défavorables à leurs profils. Pour certains DRH et managers opérationnels, ces jeunes diplômés sont perçus, au mieux, comme de sympathiques fumistes, chaque filière universitaire sécrétant ses propres préjugés : ainsi les profils issus des filières psychologiques sont considérés comme ayant leur place dans les fonctions RH pour leur qualité d'écoute et leur sensibilité, mais on craint qu'ils ne soient trop sensibles ou trop cérébraux avec des difficultés de passer à l'action ; les étudiants passés par l'histoire et la géographie sont jugés politisés et déconnectés du monde de l'entreprise, etc.

⁽⁵⁾ Echec aux concours administratifs, arrêt de la thèse pour raison financière, etc.

⁽⁶⁾ Laquelle pose d'ailleurs la question du « deuil » et de son accompagnement. Cf. plus loin.

⁽⁷⁾ Celle-ci est basée sur 22 entretiens menés auprès de jeunes diplômés (niveau Bac+4 et plus) issus des filières scientifiques (chimie, biologie), lettres, droit, langues ou sciences humaines et sociales (psychologie, sociologie, histoire, géographie) et sur 16 entretiens conduits avec des acteurs du secteur privé recruteurs de ces profils (8 professionnels des ressources humaines, 8 encadrants opérationnels). Cf., APEC, Les jeunes diplômés..., op. cit., p. 75 et s.

Le Medef joue un rôle moteur, aux côtés de certaines universités, dans cette ouverture des entreprises aux profils atypiques. A son initiative a notamment été mise en place l'opération Phénix, un partenariat conclu, à l'origine, entre sept grandes entreprises et l'Université de Marne-la-Vallée. Son but ? Faciliter le recrutement d'étu-

dants de filières générales (littéraires, sciences humaines, scientifiques) qui, parvenus au terme de leur cursus, souhaitent s'engager dans d'autres voies que l'enseignement et la recherche. Depuis sa création, de nouvelles entreprises et universités ont rejoint l'opération.

7. L'opération Phénix : 10 grandes entreprises tendent leurs mains aux viviers méconnus

Lancée en 2007, l'opération Phénix qui bénéficie du soutien du MEDEF, rassemble aujourd'hui une dizaine d'entreprises partenaires (Axa, Coca-Cola Entreprise, HSBC, L'Oréal, PriceWaterhouse-Coopers, Randstad, Renault, Siemens, Société Générale, Thalès). En partenariat avec la Conférence des Présidents d'Université et avec le soutien du MEDEF, le programme offre aux diplômés des Masters 2 recherche en lettres, sciences humaines et sciences, de sept universités -Paris I, Paris 3, Paris IV, Paris VII, Paris XII, Paris-Est Marne-la-Vallée, Cergy Pontoise-, la possibilité de postuler dans ces entreprises pour des postes en CDI avec le statut cadre.

Concrètement, pour les jeunes, l'opération se déroule ainsi : d'avril à mai, ils candidatent en ligne sur un site prévu à cet effet ; de juin à juillet, c'est le temps de l'examen de la candidature : après une validation administrative du dossier de candidature avec l'université partenaire, les candidats sélectionnés sont convoqués à un entretien de recrutement par les directions des ressources humaines des entreprises choisies ; en septembre, les candidats retenus sont directement embauchés en CDI (contrat de professionnalisation à durée indéterminée) et deviennent ainsi salariés avec statut de cadre. La formation de 350 heures qui a pour objectif de familiariser les étudiants à l'environnement de l'entreprise se déroule en alternance de septembre à mars. Cette formation est assurée par des enseignants issus des universités partenaires et des professionnels des entreprises. Son programme est défini et financé collectivement par les entreprises partenaires.

Depuis sa création, l'opération Phénix a permis à plus de 70 diplômés de trouver un emploi. L'opération a été déclinée à Lyon et pourrait être étendue progressivement à d'autres régions.

D'autres établissements d'enseignement supérieur sont aussi à la pointe de ce combat. Ainsi, par exemple, le programme ELSA, mené en partenariat entre le Conservatoire national des arts et métiers et l'Institut d'Études Politiques de Paris, cherche à offrir une nouvelle perspective professionnelle aux étudiants des filières universitaires en sciences humaines qui, parvenus en fin de cursus, choisissent de s'engager sur d'autres voies que celle de l'enseignement et de la recherche. Les entreprises s'engagent à recruter en contrat de professionnalisation des candidats qui

bénéficieront d'une formation sur mesure au Cnam et à Science Po, formation établie et dispensée conjointement par ces écoles et les entreprises qui en assurent le financement. L'ambition de ce programme est triple : apporter une réponse concrète aux étudiants des filières sciences humaines qui ont fait le choix de l'entreprise, répondre aux souhaits des entreprises qui souhaitent diversifier leur recrutement, et satisfaire les universités soucieuses d'enrichir les débouchés professionnels de leurs étudiants.



8. Le programme ELSA : un dispositif de formation sur-mesure pour aider les jeunes à s'intégrer dans l'entreprise



Fin 2006, le Conservatoire national des arts & métiers et Sciences Po et l'AFIJ décident d'unir leurs efforts pour faciliter l'intégration en entreprise des étudiants de Lettres et sciences humaines.

C'est la naissance du dispositif ELSA (Etudiants de lettres et de sciences humaines en alternance) qui procède du constat que les jeunes, déjà diplômés de l'université, ont moins besoin d'un nouveau diplôme que d'un programme de formation adapté à leur poste, leur permettant d'être opérationnels le plus rapidement possible. Il leur faut aussi un accompagnement sur la définition de leur projet professionnel et un suivi tout au long de l'année pour les aider à s'intégrer dans leur entreprise.

Concrètement, le dispositif ELSA met à disposition l'offre de formation du Cnam et de Sciences Po (masters et formation continue).

Il s'appuie pour cela sur des contrats de professionnalisation de 10 à 12 mois totalement modulables. Les programmes de formation sont préparés en collaboration avec l'entreprise, en fonction de chaque candidat et de chaque poste, en prenant en compte les contraintes horaires de chaque entreprise. L'originalité d'ELSA, c'est aussi un travail en amont pour préparer les jeunes au monde du travail. Ils sont reçus en entretien pour analyser leur parcours et approfondir leurs choix d'orientation, reçoivent des aides pour se préparer aux techniques de recrutement. Enfin, tout au long de l'année de professionnalisation, l'équipe ELSA les accompagne afin d'assurer une transition en douceur vers le monde du travail.

La première année de fonctionnement a permis de roder le dispositif et de nouer des partenariats institutionnels. ELSA a reçu en particulier, via Opcalia, le soutien du fonds unique de péréquation (Fup) qui coordonne la gestion des fonds de l'alternance entre les organismes paritaires collecteurs agréés. Des partenariats ont été conclus aussi bien avec des universités (notamment Paris-III) qu'avec des organisations patronales MEDEF et CGPME ou des organismes publics (ANPE).

Une quinzaine de jeunes a d'ores et déjà intégré une entreprise grâce à ELSA. Les entreprises qui ont embauché des jeunes, qu'elles soient grandes (Air France, Capgemini Consulting, Veolia Environnement...) ou petites et moyennes (Orsyp, Opcalia Île-de-France, N+1 Executive, Haikara...), ont été séduites par la formule.

Aidées par l'équipe ELSA dans la définition du profil de l'emploi recherché puis dans la construction d'un programme de formation personnalisé, elles bénéficient également d'un financement des organismes paritaires collecteurs agréés.

Côté jeunes étudiants, toutes les disciplines des Lettres et sciences humaines sont représentées (lettres modernes, philosophie, histoire, sociologie, langues...) Les candidats sont au minimum en licence ou en master LSH, généralement âgés de 21 à 28 ans. A terme, une centaine de jeunes pourraient chaque année s'insérer durablement en entreprise.

Le rapprochement entreprises/viviers méconnus peut prendre d'autres formes, comme la journée « Initiativ'Emploi », organisée par l'Université et le Medef de Bourgogne en septembre 2008. Ce programme a été conçu pour encourager la rencontre des étudiants des filières généralistes (histoire, géographie, lettres, sciences, etc.) avec les entreprises. Vingt-trois entreprises sont ainsi venues proposer des CDI et des contrats de professionnalisation à près de 150 étudiants dans tous les domaines : techniques, commerciaux, comptables. Concrètement, quelques jours avant le job dating, les étudiants inscrits ont reçu la liste des postes proposés, à charge pour eux de s'inscrire aux entretiens, lesquels ont eu lieu à l'intérieur de l'Université. Daniel Lamar, directeur général de l'AFIJ, association partenaire de la journée, souligne que l'organisation de ce forum dans les locaux mêmes de l'Université de Bourgogne revêt un caractère exceptionnel. Les rencontres de ce type se déroulent habituellement en dehors des campus ; ce qui confirme d'ailleurs le caractère avant-gardiste de l'Université de Bourgogne qui a, depuis plusieurs années, fait le

choix rare de désigner un vice-président chargé de l'insertion professionnelle.

Pour Christine Ranc, coordinatrice du Medef Bourgogne, « il est encore trop tôt pour savoir si la journée a donné lieu à des embauches. Une chose est sûre : ces rencontres directes recruteurs/candidats sont une occasion exceptionnelle d'aller immédiatement à l'essentiel et d'amorcer un dialogue à partir des acquis du candidat et des attentes de l'entreprise. L'échange direct permet à chacun d'avoir sa chance d'un premier entretien sans l'étape du CV. Ceci étant, à l'avenir, il faut que les étudiants se préparent en amont, se forment un minimum de culture d'entreprise, de façon à ne pas arriver à ce type d'événement dans une posture de touriste ou en simple curieux. Ce qui m'a frappée également, c'est l'autocensure de certains candidats qui n'arrivent pas à imaginer qu'ils sont légitimes pour un poste auquel, il est vrai, leur diplôme ne les a pas préparés. Cette question de la légitimité est fondamentale, et il faut aider les jeunes à la surmonter, à prendre confiance en eux et à arriver confiant le jour de l'entretien ».

Recruteurs :

sachez identifier et intégrer les profils atypiques dont vous avez besoin

« Il faut absolument en finir avec le système de clonage qui prévaut actuellement »

« Nous faisons appel aux viviers méconnus pour les fonctions à forte dimension comportementale comme les commerciaux »

« La diversité est fondamentale pour éviter que l'entreprise ne se referme sur elle-même »

« Lorsqu'on est sûr de soi et de ce que l'on veut, tout est possible »

« L'expérience le montre : les recrues atypiques sont très motivées et impliquées »



Recruteurs : sachez identifier et intégrer les profils atypiques dont vous avez besoin

19

C'est une chose d'être sensibilisé à la nécessité d'élargir ses critères de recrutement ; c'en est une autre de savoir identifier, en dehors des voies classiques, les jeunes dont le potentiel correspond aux besoins de chaque entreprise, de chaque équipe dans l'entreprise, puis de réussir leur intégration. D'autant que faire le pari des viviers méconnus, c'est, comme on l'a vu, s'exposer à un triple risque :

- 1) le risque de l'erreur de casting. Si chaque recrutement comporte une part de risque, celle-ci s'accroît lorsque la sélection des candidats est guidée par la recherche du potentiel. Le recruteur s'expose davantage en choisissant un profil atypique ;
- 2) le risque financier : former le candidat, l'accompagner dans le développement de ses compétences représente un véritable investissement ;
- 3) le risque temps : miser sur le potentiel implique une inscription dans une durée, à laquelle les recruteurs, souvent en quête de collaborateurs immédiatement rentables et opérationnels, ne sont pas toujours préparés. Ces risques expliquent, pour une large part, la méfiance que les profils atypiques inspirent aux recruteurs et particulièrement aux managers opérationnels qui considèrent qu'en cas d'échec d'intégration, la faute leur sera imputée.

Pourtant, à condition de procéder avec méthode et d'accepter de revisiter ses procédures de recrutement, il est possible de réduire ces risques de mauvais « choix » et de déceler le potentiel d'un candidat, au-delà de la valeur de son diplôme. Cette notion de potentiel, éminemment élastique, a fait l'objet depuis la fin des années 1990 d'une littérature nombreuse.

Elle émerge avec les réflexions de certaines entreprises soucieuses de renouveler leurs cadres et préoccupées par le développement de méthodes destinées à les détecter, les sélectionner et les fidéliser. Les réflexions sur le potentiel sont donc avant tout des réflexions sur les hauts potentiels et restent centrées sur cette problématique de renouvellement des cadres dirigeants⁸. En dehors de cet angle, le potentiel, qui peut être défini comme une promesse de performances futures, difficilement décelable sinon à travers une série d'indices tenus (l'envie d'aller de l'avant, les capacités d'adaptation et d'autonomie, la volonté, le dynamisme intellectuel, etc.) reste un concept faiblement mobilisé chez les professionnels des ressources humaines. A tort estiment certains experts qui plaident pour que cette notion occupe une place centrale dans les processus de recrutement.



9. « Il faut absolument en finir avec le système de clonage qui prévaut actuellement »

Prendre en compte la notion de potentiel dans les recrutements : un entretien avec Alexandra Palt et Kader Makhoulouf.⁹

Le « potentiel » est une notion élastique et fuyante. Y a-t-il une méthode pour le déceler ?

Le potentiel est effectivement une notion élastique. Pour nous, c'est la capacité d'un individu à se développer professionnellement dans le temps et dans des contextes différents. Aucun chercheur, aucune méthode ne peut sérieusement se prévaloir de mesurer le potentiel d'un individu puisque seul le temps révélera ou non ce qui existe en puissance chez tout individu.

⁽⁸⁾ Parmi une littérature abondante : S. Bournois, S. Roussillon, Dir., « Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel », Paris, Editions d'Organisation, 1998 ; Véronique de Saint Giniez, « L'analyse des compétences et l'attribution du potentiel, deux modes de décisions contradictoires dans la recherche d'une meilleure performance organisationnelle ? », dans B. Sire, A. Ferielli, Dir, Performance et Ressources humaines, Paris, Economica, 1996, p 130-144. Voir aussi, P. Mirallès, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Management & avenir, numéro 11, janvier 2007, p. 29-42.

⁽⁹⁾ Juriste de formation, Alexandra Palt est une experte des questions de gestion de la diversité et de l'innovation sociétale. Ancienne directrice de la promotion de l'égalité à la HALDE, elle a créé l'agence de conseil en innovation sociétale Fabric of Society. Elle est co-fondatrice, avec Laurence Méhaignerie, de Equity lab, un think tank relatif à l'action positive en France. Diplômé de sciences politiques et de langues étrangères, Kader Makhoulouf s'investit depuis 2005 sur le thème de la diversité, notamment au sein de l'association Dynamique Diversité. Ils sont l'auteur de « Le potentiel : Pour une action positive dans le recrutement, à paraître prochainement. »

En revanche, certains éléments peuvent servir de repères, et donner des indications précieuses sur les candidats. C'est ce que nous avons appelé les « indicateurs de potentiel » que nous classons en quatre familles : l'envie d'aller de l'avant, le dynamisme intellectuel, la capacité d'adaptation et de transposition, et enfin, la capacité d'autonomie.

En quoi, selon vous, les profils atypiques, constituent-ils des atouts pour l'entreprise ?

S'arrêter à la formation initiale relève d'une appréciation restrictive des capacités d'un individu et de ce qu'il peut apporter à l'entreprise. Ceux qu'on appelle les profils atypiques ont de nombreux atouts pour l'entreprise, à commencer par une grande motivation. La capacité des ces profils à sortir des sentiers battus démontre le plus souvent : ténacité, adaptation, autonomie, créativité... Le système de reproduction des élites et le clonage qui caractérise le recrutement en France est un obstacle à la créativité à un moment où la capacité d'innovation est un levier de performance pour l'entreprise. Dans une période de vive concurrence, un service de Recherche et Développement composé de salariés issus des mêmes écoles est un frein à l'innovation. Les systèmes de pensée et de réflexion sont les mêmes, ce qui laisse peu de place à la créativité. Cependant, soyons vigilants avec la notion de « profil atypique » qui est une notion tiroir dans laquelle on englobe des parcours très divers. On devrait plutôt se demander à partir de quand, aujourd'hui en France, est-on considéré comme un profil atypique ?

Quels conseils donneriez-vous aux recruteurs désireux de se tourner vers ces profils ?

D'avoir une vision sur le long terme. Dans le contexte actuel, nos pratiques de recrutement s'esouffleront rapidement. Les défis liés à la globalisation (concurrence avivée, nécessité de conquérir de nouveaux marchés, innovation, progrès technologiques, adaptation à de nouvelles conditions de travail ou encore démographie) conduiront tôt ou tard à modifier en profondeur les pratiques de recrutement. Il est important de rappeler aux recruteurs que tout recrutement est un pari sur l'avenir et que tout recrutement implique une part de risque, qu'il mise sur le potentiel ou non. Si certains profils sont a priori plus rassurant (grandes écoles), d'autres auront une plus grande valeur ajoutée sur le long terme. Nous pensons aussi qu'il convient d'appréhender la formation initiale autrement. A quoi servent vraiment les études ? Les recruteurs devraient intégrer l'idée que les études traduisent avant tout une capacité à apprendre. Comme diraient les britanniques, mieux vaut une tête bien faite qu'une tête bien pleine. Enfin, nous pensons qu'il faut miser sur la capacité des individus à se développer professionnellement, à progresser et à s'adapter à des contextes de travail différents. Si l'entreprise n'y croit pas, comment peut-elle accompagner ses salariés ?

Que faut-il absolument éviter ?

Il faut absolument en finir avec le système de clonage qui prévaut actuellement et cesser d'attendre tout et n'importe quoi d'un candidat comme cela se fait aujourd'hui. Nos enquêtes révèlent que les critères de recrutement sont souvent standardisés et inadaptés à la réalité du poste. Demandez aux recruteurs que vous connaissez ce qu'ils mettent derrière la compétence « faculté à communiquer », vous verrez alors que chaque réponse est différente.

Ce qu'il faut absolument faire ?

Quatre choses :

1. mieux former les recruteurs à leur métier mais aussi aux enjeux liés au potentiel : levier d'ouverture à la diversité, source de créativité et de performance, anticipation des changements démographiques etc. ;

2. s'inscrire dans une démarche proactive qui va à la rencontre des potentiels : multiplier les partenariats avec les universités, les formes de tutorat et de parrainage ;
3. de manière plus générale, ne pas hésiter à faire preuve de créativité pour élargir le sourcing ;
4. réfléchir à l'impact des codes sociaux et culturels dans le recrutement, aussi bien dans les tests d'évaluation que lors des entretiens. Une tendance lourde consiste actuellement à systématiquement rejeter ceux qui ne nous ressemblent pas sans même nous interroger sur la pertinence de nos choix.

Comment envisagez-vous les rapports entreprises/viviers méconnus à moyen terme ?

Nous sommes convaincus que les entreprises iront davantage à la rencontre des viviers méconnus. Miser sur le potentiel des individus deviendra une nécessité pour l'entreprise en raison de nombreux enjeux : des compétences qui deviennent vite obsolètes, une concurrence plus vive que par le passé, l'inéluctable remplacement des départs à la retraite, etc.

Même s'ils constituent des leviers de remise en cause essentiels à la créativité et à la puissance d'innovation des équipes et des systèmes en place, les profils atypiques peinent encore à capter l'attention des entreprises. Parce qu'ils ne détiennent pas les diplômes traditionnellement requis ou parce qu'ils ont des parcours de vie hors normes, ils ont tendance à effrayer les recruteurs qui ignorent comment intégrer ces éléments dans les équipes.

Pourtant, une récente enquête¹⁰ de l'AFIJ portant sur plus de 500 recruteurs atteste que les entreprises sujettes à des difficultés de recrutement déclarant se tourner vers des filières inhabituelles (37 % du corpus), sont très largement satisfaites de l'apport et de l'intégration de ces candidatures décalées. Ainsi, même si elles sont encore peu nombreuses, certaines entreprises ont imaginé des solutions. Retour sur les bonnes pratiques de ces DRH et managers opérationnels qui ont osé franchir le pas.

Concrètement, pour se rapprocher des viviers méconnus, quatre grandes méthodes peuvent être mises en œuvre :

- aller sur le terrain, au contact direct des étudiants, dans les nombreux forums université/entreprise organisés sur le territoire ;

- au-delà des voies traditionnelles comme l'ANPE, mobiliser de nouveaux canaux de recrutement en s'adressant à des organisations spécialisées dans l'insertion professionnelle comme l'AFIJ ou l'APEC, ou encore l'association Nos Quartiers ont des Talents (<http://www.nosquartiers-talents.com>) ;

- élargir les critères de sélection et les multiplier afin d'éviter les risques de sur-sélection. Se limiter à des critères traditionnellement mobilisés tels que l'âge ou encore le diplôme, peut priver l'entreprise de profils prometteurs ; les associer à des mises en situation concrètes permet, à l'inverse, d'ouvrir de nouvelles opportunités ;

- présenter le poste de façon complète et précise, sans y associer, nécessairement un niveau de diplôme, pour permettre aux candidats de se positionner eux-mêmes et les rendre 'acteurs de leur projet professionnel'.

Au cours de la phase de l'entretien, les auteurs de " Le potentiel : pour une action positive dans le recrutement ", fournissent dans leur ouvrage toute une série de conseils pratiques pour parvenir à déceler le potentiel d'un candidat. Des grilles d'entretien sont ainsi mises à la disposition des recruteurs, avec toute une série de questions destinées à évaluer :

⁽¹⁰⁾ AFIJ, Enquête sur les pratiques actuelles de diversification des recrutements de jeunes diplômés par les entreprises, novembre 2008 (voir annexe).

- l'envie d'aller de l'avant du candidat (par exemple : « Avez-vous déjà rêvé d'obtenir une chose qui comportait beaucoup d'obstacles ? » ou « Qu'est-ce qui serait pour vous un facteur de démotivation ? », etc.)
- la capacité d'adaptation et de transposition : « Pourquoi avez-vous choisi ces études ? Qu'avez-vous appris et en quoi cela a-t-il pu vous servir ? », « Avez-vous déjà été dans une situation où vous n'aviez pas de repères, comment avez-vous réagi ? », etc.
- le dynamisme, l'implication dans l'action : « Racontez-moi un obstacle que vous avez eu à surmonter et comment vous vous y êtes pris », etc.
- la capacité d'autonomie : « Prendre l'exemple d'un problème imaginaire plausible dans le contexte de ce poste et demander au candidat : que feriez-vous ? », etc.



10. « Chez PSA, nous faisons appel aux viviers méconnus pour les fonctions à forte dimension comportementale comme les commerciaux »

Le témoignage de Daniel Bouchard, responsable du service de gestion des compétences et recrutement de PSA Peugeot Citroën.

Pour Daniel Bouchard, responsable du service gestion des compétences et recrutement de PSA Peugeot Citroën, entreprise en pointe en matière de diversité*, l'apport des profils atypiques « est très important pour éviter le clonage et enrichir la communauté ».

« Evidemment, poursuit-il, dans notre entreprise où la plupart des métiers exigent une grande technicité –on ne s'improvise pas ingénieur motoriste–, le recours aux candidatures décalées n'est pas la norme. Ceci étant, nous faisons appel à eux pour les fonctions qui ne nécessitent pas une formation technique particulière, pour les fonctions où la dimension comportementale est clé, comme les commerciaux ». A la question de savoir comment identifier le potentiel comportemental d'un candidat atypique, Daniel Bouchard conseille de recourir aux assessments centers**, y compris dans les PME qui, si elles n'ont pas les moyens d'instaurer ce type de dispositifs en interne, peuvent très bien, selon lui, faire appel à des cabinets extérieurs. « Chez PSA, nous utilisons notre assessment center pour valider les compétences individuelles, et il me paraît tout à fait pertinent de s'en servir pour déceler les compétences comportementales d'un candidat à des fonctions commerciales par exemple ».

* Sur ce point, voir Daniel Bouchard, « PSA Peugeot Citroën face au testing », Horizons stratégiques, n°5, juillet 2007, p. 2-6.

** L'assessment center est une technique d'appréciation par simulation, qui permet d'évaluer les compétences et le potentiel d'une personne dans le cadre d'un recrutement ou d'une sélection interne. L'évaluation est basée sur la mise en situation du candidat et l'observation des comportements qu'il met en œuvre face à des situations de travail, de façon à pronostiquer ses chances de réussites à une fonction donnée. Le candidat est évalué non pas sur ses diplômes, mais sur ses comportements en rapport avec la réalité professionnelle.

Les entreprises du BTP, soumises à des difficultés de recrutement, sont un certain nombre à s'être engagées dans une démarche de diversification des recrutements vers ce vivier. Par exemple, Eurovia, entreprise en proie à des pénuries sur le poste de « chef de chantier », a décidé de se lancer dans le recrutement de Bac + 2 de tous horizons.

En 2007, première année d'expérimentation du procédé, 20 profils atypiques, identifiés par l'ANPE, ont rejoint l'entreprise, avant de bénéficier d'un parcours d'intégration d'une année entière. Au cours de celle-ci, les jeunes recrues ont

alterné immersion en chantier et formation dispensée par l'AFPA, qui les a sensibilisés à la culture de l'entreprise, à ses enjeux et à son vocabulaire. A l'issue de quoi 100 % des jeunes ont obtenu le titre de « chef de chantier ».

De son côté, l'entreprise GTM Bâtiment, filiale de Vinci spécialisée dans le secteur de la réhabilitation sociale, éprouvait de grandes difficultés à détecter des candidats dotés d'un bon savoir-être pour ses chantiers de rénovation d'HLM en banlieue. Pour y faire face, la DRH de l'entreprise a décidé de solliciter les viviers méconnus. Elle nous explique comment.



II. « La diversité est fondamentale pour éviter que l'entreprise ne se referme sur elle-même »

Le point de vue de Sophie Bonnaure, DRH de GTM Bâtiment.

Pourquoi avez-vous été amenés à vous tourner vers des profils atypiques ?

Pour plusieurs raisons : favoriser l'égalité des chances et lutter contre les discriminations ; élargir nos possibilités de recruter sur des métiers en tension, pour en faire un avantage concurrentiel en cas de clauses d'insertion.

Comment avez-vous procédé pour vous rapprocher de ce vivier ?

En montant des formations spécifiques en alternance, en passant par des associations, le service public de l'emploi.

Lors de vos entretiens, quelles méthodes avez-vous utilisées pour déceler le potentiel des candidats ?

Nous recherchons surtout la motivation. Nous commençons par 15 jours d'évaluation en milieu de travail.

Une fois recrutés, comment faites-vous pour intégrer ces jeunes à l'entreprise, pour les rendre rapidement opérationnels ? Y a-t-il des formations dédiées ? Des systèmes de tutorat ?

Nous attribuons un tuteur (qui est formé) à la personne. Nous avons aussi élaboré un programme de formation, à quoi s'ajoute un suivi régulier les deux premières années.

Quel est selon vous l'apport de ces profils à l'entreprise ?

La diversité des origines et des cultures, ce qui est fondamental pour éviter que l'entreprise ne se referme sur elle-même.

Quels conseils donneriez-vous aux recruteurs désireux de suivre votre exemple ? Que faut-il absolument faire et absolument éviter ?

Ne pas les stigmatiser avec des mots comme «insertion». Etre attentif aux évolutions particulières de chacun.

Les jeunes sélectionnés, issus de profils très divers (de BAC+2 à BAC+5, technico-commercial, universitaires, etc.), reçoivent ainsi une formation en alternance sur un chantier et un CDI en contrat de professionnalisation. De même, un tuteur leur est affecté. Au bout d'un an, en cas de réussite, ils obtiennent un certificat d'aide-conducteur de travaux.

En 2008, treize candidats atypiques sont ainsi venus grossir les rangs des salariés de GTM Bâtiment. Camille en fait partie. Même si elle ne fait pas, à proprement parler, partie des viviers méconnus en ce sens qu'elle sort d'une filière qui débouche facilement sur le marché de l'emploi, son insertion chez GTM Bâtiment offre un exemple réussi d'ouverture des recrutements.



12. « Lorsqu'on est sûr de soi et de ce que l'on veut, tout est possible »

Le témoignage de Camille, formée à l'audiovisuel et au marketing, aujourd'hui aide conductrice de travaux chez GTM Bâtiment.

Pouvez-vous retracer votre parcours universitaire et professionnel ?

J'ai un BAC Economique et social obtenu en 2000 dans la région stéphanoise. Je suis ensuite entrée en classe préparatoire HEC à Saint Etienne et j'ai intégré à la suite des concours l'ICN Ecole de Management de Nancy en 2002. J'ai suivi des options d'audiovisuel et de marketing pendant 3 ans. Dans le cadre de mes études, j'ai effectué une mission humanitaire de 2 mois au Pérou et un stage de 6 mois en Chine dans un cabinet de recrutement chinois.

Afin de valider mon diplôme, j'ai effectué un stage de fin d'études de 9 mois chez M6 en tant que chargée de visionnage de programmes de divertissement étrangers au sein de la direction des programmes.

J'ai également fait du journalisme pour l'émission « Morning Café » sur M6. Au début de l'année 2007, j'ai effectué un autre stage au sein de FremantleMedia France dans le service production de l'émission « D&Co : une semaine pour tout changer » en tant qu'assistante de coordination. Fin 2007, je rencontrais le service de recrutement de GTM Bâtiment.

Votre profil ne correspond pas aux profils habituels des salariés de GTM Bâtiment pour les fonctions qui sont les vôtres. D'après vous, quel est votre apport à l'entreprise par rapport aux profils plus classiques ?

Mon expérience, même si elle est très éloignée du monde du bâtiment, a toujours été tournée vers les rapports humains. Mon poste se trouvant dans la réhabilitation sociale, je mets tous les jours à profit mon goût pour les relations humaines. De plus, j'apporte une vision différente à l'équipe chantier dans la mesure où je ne pense pas de la même manière qu'un ingénieur. J'imagine qu'il m'arrive de voir les difficultés sous un autre angle et de proposer des solutions qui peuvent sortir de l'ordinaire.

Pourquoi avez-vous décidé de vous porter candidat à ce poste, dont on peut penser, a priori, qu'il ne vous était pas prioritairement destiné ?

Je n'y avais pas « naturellement » pensé. Mon stage au sein de l'émission « D&Co » a été un premier révélateur de mon intérêt pour le bâtiment. J'ai pris beaucoup de plaisir à échanger avec les artisans des différents corps de métier sur le tournage de l'émission. C'est ensuite en discutant avec une personne de chez Vinci que j'ai réalisé que ce poste possédait tous les éléments que je recherchais dans un travail : du terrain, du contact humain, de la diversité dans les tâches quotidiennes et le sentiment de servir un but noble : celui de construire quelque chose de durable.

Comment s'est passé votre recrutement ?

Un contact téléphonique puis deux entretiens avec les personnes chargées du recrutement. Je me suis immédiatement sentie à l'aise et dans mon élément.

Comment vous y êtes-vous préparée sachant que vous ne cadriez pas tout à fait aux attentes des recruteurs ?

J'y suis allée décontractée et naturelle. En effet, les renseignements que j'ai pu obtenir sur l'entreprise et ses valeurs m'avaient déjà convaincue que le métier me correspondait bien. De plus, en retraçant mon parcours et en ayant en tête mes attentes professionnelles, j'ai pris conscience qu'une certaine logique m'avait amenée à ce poste. Je me suis concentrée sur cette logique.

Quel conseil donneriez-vous aux profils « atypiques » désireux de suivre votre exemple et de frapper, comme vous, à la porte de l'entreprise ?

Je pense qu'il faut surtout être naturel et bien renseigné sur le métier. Lorsqu'on est sûr de soi et de ce qu'on veut, tout est possible.

Une fois recrutée, comment s'est passée votre intégration à l'entreprise ?

Extrêmement bien. Quand on sort un peu du lot, les gens sont curieux et vous parlent facilement. Comme je ne suis pas timide, le contact s'est établi rapidement.

Dans le secteur du conseil en organisation et en stratégie, l'entreprise Accenture, en proie à des difficultés de recrutement dans ses branches informatique et consulting, intègre chaque année près de 70 recrues issues de sciences humaines ou de sciences dures,

qui bénéficient d'une formation de huit semaines avant de se voir proposer un CDI. Le secteur de la banque n'est pas en reste, comme l'attestent les expériences menées par BNP Paribas et sur lesquelles s'explique Bénédicte Monneron, la DRH de l'entreprise.



13. « L'expérience le montre : les recrues atypiques sont très motivées et impliquées »

Le témoignage de Bénédicte Monneron, responsable du recrutement chez BNP Paribas.

Pourquoi avez-vous été amenés à vous tourner, chez BNP Paribas, vers des profils atypiques ?

BNP Paribas mène depuis 2004 une politique RH de diversité, qui favorise de fait l'ouverture à des profils « atypiques ». En outre, nous avons des besoins de recrutement très importants (environ 5 000 recrutements réalisés en France chaque année), ce qui nous conduit à explorer différentes voies de « sourcing ». Enfin, notre politique RH a pour objectif d'intégrer des collaborateurs au sein du groupe de façon pérenne et sur le long terme. C'est pourquoi nous avons développé un dispositif de formation interne très structuré, qui nous permet d'intégrer des profils atypiques en assurant leur mise à niveau sur les compétences techniques ou sectorielles qui leur font défaut.

Comment procédez-vous pour vous rapprocher de ce vivier ?

Nous menons différentes actions de communication : publications d'annonces presse / web lors de nos campagnes de recrutement, interventions sur des forums d'emploi généralistes grand public et affichage dans les campus des grandes universités disposant de cursus « Sciences Humaines ».

Lors de vos entretiens avec des jeunes au profil atypique, quelles méthodes utilisez-vous pour déceler le potentiel des candidats ?

Dans notre processus de recrutement, nous nous attachons essentiellement à l'évaluation des compétences techniques ou comportementales, plutôt que du potentiel. Les candidats issus de cursus « atypiques » suivent le même processus de recrutement que les autres. En revanche, nous nous limitons aux compétences comportementales. En outre, dans la mesure où nous recrutons essentiellement pour des postes commerciaux, nous recherchons des candidats qui ont déjà eu quelques expériences pratiques, même brèves, dans ce domaine, par exemple dans le cadre de jobs d'été (vente en magasins, expérience dans la restauration, etc.) Ces expériences de terrain sont très formatrices et permettent aussi aux candidats d'éprouver leur motivation pour la fonction commerciale.

Une fois recrutés, comment faites-vous pour intégrer ces jeunes à l'entreprise ?

Nous avons développé des cursus de formation qualifiante spécifiques, en partenariat avec le Greta. Nous démarrons par un contrat de professionnalisation en alternance d'une durée de 12 mois, sur le principe de mi-temps à l'école et mi-temps en entreprise. A l'issue de cette période de formation, les contrats peuvent être transformés en CDI si la formation a été bien assimilée, ce qui est aujourd'hui le cas pour plus de 80 % des jeunes concernés. Comme pour tout contrat de professionnalisation, chaque jeune bénéficie d'un tuteur qui va à la fois le former et l'aider à s'orienter et à s'intégrer à l'organisation.

Quel est selon vous l'apport de ces profils à l'entreprise ?

Ce type de formule est très intéressant pour nous, car l'expérience montre que les collaborateurs recrutés par le biais de cette formule sont particulièrement motivés et impliqués dans leur fonction. En outre, cela permet de disposer d'une plus grande diversité de parcours, cette diversité étant une réelle source de créativité et de réactivité.

Quels conseils donneriez-vous aux recruteurs désireux de suivre votre exemple ? Que faut-il absolument faire et absolument éviter ?

Le succès de ce type de contrat repose à mon sens sur 3 éléments clés : tout d'abord la capacité de l'entreprise à apporter très rapidement une formation concrète et pratique aux collaborateurs concernés. Cela suppose de disposer d'un programme de formation précis et structuré. Pour y parvenir, nous travaillons sur quelques types de postes (conseiller en patrimoine financier, chargé d'affaires professionnelles, ...), et le programme est adapté de façon spécifique à chaque poste d'entrée. Cela permet au collaborateur de s'investir dès les premières semaines sur des enjeux concrets, en conjuguant, dès son arrivée, apprentissage théorique et mise en pratique sur le terrain ; ensuite l'implication du tuteur et ses qualités pédagogiques, car sa contribution est déterminante dans le succès du dispositif ; enfin, la motivation du collaborateur est essentielle : c'est son intérêt pour le poste et plus généralement pour le projet qui vont lui permettre de s'adapter rapidement à son nouvel environnement.

Titulaire d'une licence LEA obtenue en 2006, Antoine fait partie de ces jeunes profils atypiques ciblés par BNP Paribas. A l'issue d'un contrat en alternance de «conseiller en patrimoine financier junior» de 9 mois, il a été recruté fin 2007 en CDI, sur le poste de conseiller en patrimoine financier au sein de l'agence BNP Paribas d'Orsay. Il revient sur son expérience.

14. « Je suis allé à l'entretien en étant moi-même ».

Le témoignage d'Antoine, titulaire d'une licence LEA, aujourd'hui conseiller en patrimoine financier au sein de l'agence BNP Paribas d'Orsay

Pouvez-vous retracer votre parcours universitaire et professionnel ?

Après avoir passé le baccalauréat, j'ai obtenu un DEUG puis une Licence LEA (Langues Etrangères Appliquées). Quant à mon parcours professionnel avant d'entrer à la BNP Paribas, j'ai travaillé pendant quelques années en tant que serveur dans divers restaurants ainsi qu'en tant qu'intervenant en anglais dans des écoles primaires de l'Essonne en parallèle à mes études.

Votre profil ne correspond pas aux profils habituels des salariés de BNP Paribas pour les fonctions qui sont les vôtres. D'après vous, quel est votre apport à l'entreprise par rapport aux profils plus classiques ?

Je citerais en premier la diversité. Pour un poste comme celui-ci où le travail d'équipe tient une place importante, le fait de venir d'horizons différents ne peut qu'être bénéfique car il apporte à l'ensemble une certaine complémentarité.

Pourquoi avez-vous décidé de vous porter candidat à ce poste, dont on peut penser, a priori, qu'il ne vous était pas prioritairement destiné ?

J'ai décidé de me porter candidat à ce poste car bien qu'il ne m'était pas à priori destiné du fait de mon parcours scolaire, il correspondait à certains traits de ma personnalité. Je voulais un métier basé sur les relations humaines, le contact avec les gens et la formation. Son contenu semblait vraiment intéressant.

Comment s'est passé votre recrutement ?

Mon recrutement s'est bien passé. J'avais d'abord postulé pour un BTS Banque avec le Gretatop qui m'a proposé cette formation. Après avoir accepté, se sont succédés deux entretiens, un du côté de BNP Paribas et l'autre du côté du Gretatop.

Comment vous y êtes vous préparé sachant que vous ne cadriez pas tout à fait aux attentes des recruteurs ?

Je m'y suis justement préparé en sachant que je ne cadrais pas tout à fait aux attentes des recruteurs. On nous avait avancé le fait que BNP Paribas cherchait des « potentiels » issus de domaines divers, j'y suis donc allé en étant moi même.

Quel conseil donneriez-vous aux profils « atypiques » désireux de suivre votre exemple et de frapper, comme vous, à la porte de l'entreprise ?

Je leur dirais de ne pas hésiter, que de détenir un profil « atypique » n'est pas forcément une mauvaise chose pour eux comme pour l'entreprise.

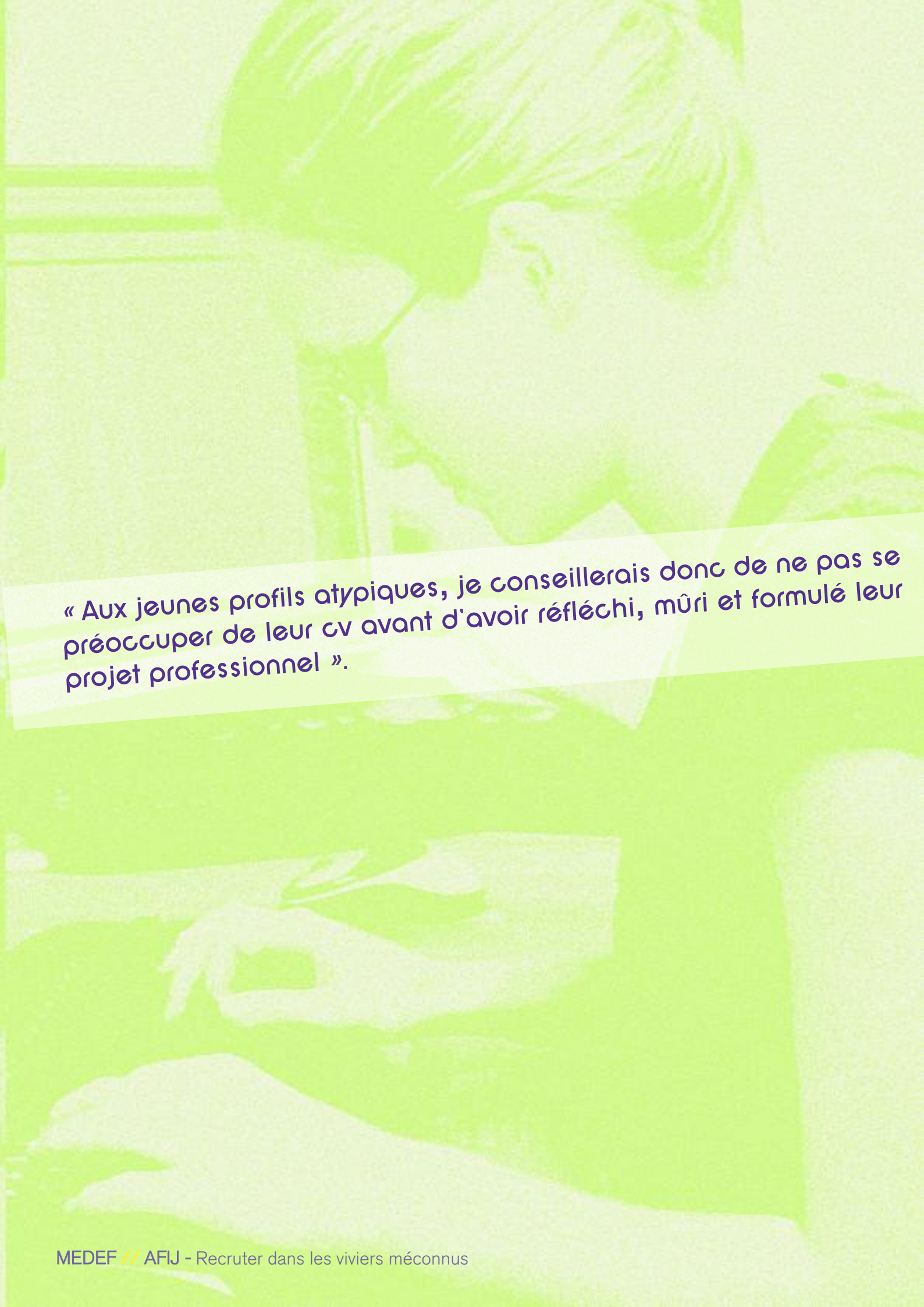
Une fois recruté, comment s'est passée votre intégration à l'entreprise ?

Mon intégration à l'entreprise s'est très bien passée.

Jeunes profils atypiques : leur permettre de valoriser leurs différences

« Chacun est doté d'une dynamique de croissance qui le pousse à avancer dans la vie. Dans la recherche d'emploi, c'est cela qu'il faut identifier ».

« Le changement ne se fait jamais au centre, il se fait toujours aux marges. Ces jeunes profils atypiques représentent un apport formidable, une capacité à faire du neuf, un regard différent. »



« Aux jeunes profils atypiques, je conseillerais donc de ne pas se préoccuper de leur cv avant d'avoir réfléchi, mûri et formulé leur projet professionnel ».

Jeunes profils atypiques : leur permettre de valoriser leurs différences

Parce que leur formation initiale n'est pas liée à leur futur emploi et n'est pas requise pour le poste à pourvoir, les jeunes composant les viviers méconnus ont le sentiment de devoir affronter un monde hostile face auquel ils se sentent démunis et dépréciés. Au regard des « voies royales » que sont les grandes écoles, leurs parcours et leurs diplômes sont, pensent-ils, peu valorisés et n'ont guère de chance de trouver un écho auprès des recruteurs, alors même que leur parcours, s'ils en prennent conscience, peut devenir leur grande force. En effet, le gage de leur insertion réside dans l'acceptation de leur différence et dans sa valorisation, le principal obstacle étant, pour eux, d'attirer l'attention autrement que par le diplôme, de convaincre qu'ils sont des candidats possibles, afin de passer avec succès l'étape fatale du tri du CV.

En effet, la principale difficulté de ces jeunes réside dans leur originalité par rapport aux « standards » de recrutement. Pour faire de cette différence un atout, ils doivent franchir plusieurs étapes :

- Faire le deuil du projet professionnel initial et accepter de s'adapter à la réalité du marché du travail. Cette question du deuil est fondamentale. Elle conditionne, pour une grande part, la réussite des profils atypiques, car il est essentiel que l'entrée dans l'entreprise relève d'un choix, ne soit pas subie et appréhendée sur le mode du dépit ou de la frustration.
- Parvenir à contourner l'épreuve éliminatoire du tri des CV, ce qui implique plusieurs étapes :
 - Comblent le fossé qui sépare le jeune diplômé atypique de l'entreprise. Que ce soit en multi-

pliant les expériences professionnelles (stages, jobs d'été, bénévolat, vie associative...) ou en se renseignant par tous les moyens sur l'entreprise, le secteur d'activité, les métiers et leurs évolutions. Il est fondamental que les jeunes aient une relation, fût-elle « lointaine », avec l'entreprise et ses codes, et y soient un minimum acculturés.

- Malgré la faible opérationnalité de leurs diplômes, certains jeunes ont accumulé au cours de leurs trajectoires universitaires un certain nombre de compétences souvent très utiles en entreprise (compétences techniques, qualités rédactionnelles et de synthèse, capacités de réflexion, adaptabilité, expérience de travail en groupe, etc.). De même, certaines de leurs expériences (stages, jobs d'été, engagement dans la vie associative) peuvent révéler des qualités comportementales intéressantes pour les recruteurs.

- Effectuer un travail de définition, de formalisation et de mise en valeur du projet professionnel.

A titre d'exemple, l'Association Entreprendre Par Vocation (AEPV)¹¹ qui accompagne des demandeurs d'emploi, notamment des cadres, dans leur recherche, insiste sur l'importance de ce « projet professionnel unique ». Selon elle, il s'agit, pour chaque demandeur d'emploi, d'identifier ses goûts profonds, ses compétences, ses valeurs, ses aptitudes, ce qui emporte l'adhésion, voire la passion, de façon à élaborer un projet professionnel à la fois concret et réaliste, qui corresponde aux ressorts les plus intimes de chacun et puisse entrer en correspondance avec des projets d'entreprise.

⁽¹¹⁾ L'AEPV, association d'accompagnement de chercheurs d'emploi, est présidée par Jean Motte, qui est par ailleurs associé au sein du cabinet de ressources humaines BMV associé. Jean Motte est l'auteur de « Chercher autrement un emploi », Association Entreprendre Par Vocation, 2004.



15. « Chacun est doté d'une dynamique de croissance qui le pousse à avancer dans la vie. Dans la recherche d'emploi, c'est cela qu'il faut identifier ».

Du demandeur d'emploi à l'offreur de projet : un entretien avec Jean Motte autour de la notion de projet professionnel.

Les jeunes profils atypiques doivent souvent renoncer à leur projet professionnel initial ou rêvé. Quels conseils leur donneriez-vous pour accomplir ce deuil ? Comment renoncer à ce passé, à ces illusions ?

L'important quand on fait ce deuil, c'est de ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Si je me suis engagé dans une voie, il est important de savoir ce qui m'y a poussé, et qu'est-ce qui fait que ce n'est plus ma voie. Il convient d'accomplir une relecture de sa trajectoire pour comprendre ce qui passionne, ce qui met la personne en mouvement. Ce n'est pas un bilan de compétences, qui est, selon moi, un terme doublement mauvais. D'abord, le bilan, c'est du passé, ce n'est pas un élan vers le futur. Ensuite, il ne s'agit pas uniquement de compétences. Il s'agit de voir aujourd'hui, en analysant sa dynamique de compétences, vers où on a envie d'aller.

Ces jeunes se sentent souvent un peu démunis lorsqu'ils doivent frapper aux portes de l'entreprise. Ils ont parfois le sentiment de devoir affronter un monde hostile. Ils ont tendance à déprécier leurs trajectoires et à se sentir illégitimes. Quels conseils leur donneriez-vous ? Comment les convaincre qu'ils sont des candidats possibles, afin de passer avec succès l'étape fatale du tri de CV ?

D'abord, souvent, ils ont une image toute faite de certains métiers, mais ne savent pas forcément en quoi cela consiste. La première chose à faire sans doute, c'est cela : aller voir sur le terrain pour faire tomber les illusions. Rien qu'un contact d'une journée dans une entreprise permet souvent de faire tomber les mythes.

Ensuite, il faut se demander ce qu'est un cv. Selon moi, ce n'est ni plus ni moins que la crédibilisation d'un projet. C'est le projet qui est fondamental. Quel que soit son niveau de diplôme, de compétence ou d'expérience, chaque personne est dotée d'une dynamique de croissance qui le pousse à avancer dans la vie. Et cette force, loin d'être aveugle, est étonnamment cohérente lorsque chacun prend la peine de relire sa trajectoire passée en en cherchant le fil conducteur, le fil rouge. Les jeunes doivent identifier clairement ce qui donne poids et sens à leur existence et ce vers quoi ils aimeraient inscrire leur engagement professionnel. C'est cela le projet professionnel. Et c'est cela qu'il faut inscrire dans le haut du cv. Aux jeunes profils atypiques, je conseillerais donc de ne pas se préoccuper de leur cv avant d'avoir réfléchi, mûri et formulé leur projet professionnel. Alors, dans un second temps, ils pourront faire figurer dans leurs cv l'ensemble des expériences professionnelles et extra-professionnelles qui viennent crédibiliser ce projet, le soutenir. J'insiste sur cet aspect extra-professionnel qu'on néglige trop souvent et qui est pourtant révélateur de beaucoup de traits de personnalité.

Enfin, quand on a finalisé un projet, il faut en parler ; c'est la question très importante du réseau. L'idée étant, par maillons successifs, d'aller rencontrer les personnes qui feront rencontrer les personnes, etc... Car dans le marché de l'emploi, 20 % seulement des offres sont visibles. Les 80 % restantes, il faut aller à leur contact, aller rencontrer tous ces recruteurs qui vont réagir sur un projet, sur un potentiel. Alors là, dans ces conditions, le diplôme, le cv passent au second plan.

Pourtant, cette notion de « potentiel » reste encore peu prise en compte dans les recrutements.

Cela dépend. Il faut faire une distinction entre les grosses entreprises et les PME. Dans les grandes entreprises, c'est vrai, les emplois sont très codifiés, et le ou la DRH recrute souvent quelqu'un qui est opérationnel au jour J du recrutement. Dans les PME, les emplois sont moins codifiés et il est plus naturel de se tourner vers ces profils atypiques qui pourront, à leur tour, se tailler plus facilement un costume sur mesure dans l'entreprise.

C'est vrai que miser sur le potentiel représente un investissement, mais tous les recrutements ne sont-ils pas des investissements ? La question, c'est de savoir si je cherche la rentabilité à court terme, moyen ou long terme.

Comment faire prendre conscience à ces jeunes qu'ils ont quelque chose de différent à offrir aux entreprises qui tient à leur parcours, à leur personnalité, à leurs valeurs, à leurs désirs ? Comment formuler toutes ces ressources ? En prendre conscience ? Quels conseils pratiques donneriez-vous à ces jeunes pour identifier leurs potentiels ?

Identifier son potentiel, c'est d'abord opérer une relecture des événements de sa vie. Dans le cadre d'un bilan de compétences, je demande à la personne concernée de venir avec vingt mémoires, c'est-à-dire des souvenirs d'événements professionnels ou extra-professionnels dans lesquels elle a été acteur. A partir de là, on regarde la dynamique de compétence qu'il y avait derrière. Identifier le potentiel, c'est aussi, je crois, être attentif et prendre au sérieux ce que j'appelle les reflets de l'entourage. Les autres, ses parents, ses amis, etc., détectent souvent des potentiels chez nous qu'on a tendance, à tort, à minimiser : « tu es doué pour cela, etc. » Il faut être attentif à ces remarques, solliciter son entourage.

Vous plaidez pour que l'on substitue à la notion de demandeur d'emploi celle d'offreur de projet. Pouvez-vous revenir là-dessus ?

Quand je suis demandeur d'emploi, je suis d'une certaine façon un assisté, je ne me prends pas en charge, j'attends qu'un autre vienne à mon secours, l'APEC, l'ANPE, mes parents, etc. Quand je suis offreur de projet, je suis acteur de ma vie, je prends cette recherche à mon compte, d'où la notion de recherche active. Je dis souvent aux jeunes profils atypiques de ne pas perdre leur temps avec les cabinets de recrutement. Ce n'est pas la peine d'envoyer des cv à ces cabinets, ils les classent, et s'il n'y a pas d'emploi pile en face, on n'a pas de retour. Par contre, il faut se demander qui peut me mettre en contact avec une entreprise susceptible d'avoir un projet qui cadre avec mon propre projet.

Quel est, selon vous, l'apport de ces jeunes profils atypiques à l'entreprise ?

Le changement ne se fait jamais au centre, il se fait toujours aux marges. Ces jeunes profils atypiques représentent un apport formidable, une capacité à faire du neuf, un regard différent.



Cinq questions sur l'AFIJ

<< Qu'est ce que l'AFIJ ?

L'AFIJ, **Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés**, est née en 1994 de la volonté des organisations étudiantes représentatives et des mutuelles étudiantes d'apporter des solutions concrètes aux problèmes de l'insertion professionnelle des jeunes issus de l'enseignement supérieur, diplômés ou non. L'AFIJ a pour finalité de préparer l'insertion professionnelle des étudiants et l'accès à l'emploi des jeunes issus de l'enseignement supérieur, diplômés ou non. L'AFIJ les accompagne tout au long de leur recherche de manière collective. Elle assure un accompagnement individuel dans le cadre d'actions ciblées sur des jeunes éloignés de l'emploi. Elle combat tous les phénomènes discriminatoires dans le domaine de l'accès à l'emploi : discrimination sociale, raciale, sexiste, liée au handicap.

<< Quels sont les publics de l'AFIJ ?

L'AFIJ s'adresse aux étudiants d'établissements d'enseignement supérieur : STS, universités, grandes écoles, écoles supérieures privées... et jeunes issus de l'enseignement supérieur de tous niveaux de formation. Environ 300 000 jeunes bénéficient chaque année des services de l'AFIJ, plus de 45 000 sont inscrits à l'AFIJ dont 12 000 accompagnés individuellement. L'AFIJ mène également des actions auprès des recruteurs : des entreprises, des associations, mutuelles, des collectivités locales...

<< Que sont les activités de l'AFIJ ?

Dans ses 50 relais et 150 permanences, l'AFIJ propose des services :

- une information des jeunes sur l'emploi : dans des manifestations emploi, sur son site Internet www.afij.org, l'adresse emploi des jeunes diplômés (plus de 1 000 000 de visiteurs uniques en 2008), des Centres de documentation sur l'emploi au sein des relais AFIJ ;
- l'organisation de modules AFIJ de formation aux stratégies de recherche d'emploi ;
- la diffusion d'offres de stages, de contrat en alternance, d'emploi consultables sur www.afij.org ;
- l'organisation d'Interfaces entre jeunes et recruteurs (300 événements emploi en 2008) ;
- l'accompagnement individuel de publics jeunes : comme des jeunes diplômés allocataires du RMI, jeunes diplômés résidant dans les quartiers en difficulté, d'étudiants et jeunes diplômés handicapés... ;
- le « Parrainage vers l'emploi » avec 38 réseaux de parrainage de l'AFIJ qui mettent en rapport plus de 1 500 professionnels bénévoles avec des jeunes éloignés de l'emploi.

<< Quels services propose-t-elle aux entreprises ?

L'AFIJ propose aux entreprises :

- des informations sur son site www.jd-recruteurs.info et dans sa newsletter « Potentiel »,
- la diffusion d'offres de premier emploi, de contrat en alternance, d'offres de stages sur le site www.afij.org (50 000 offres en 2008),
- la mise en relation entre jeunes et professionnels,
- l'appui aux actions de prévention des discriminations et de promotion de la diversité menées par les recruteurs : diversification des canaux de recrutement, etc.

<< Quel est le modèle économique de l'association ?

Tous les services de l'AFIJ sont entièrement gratuits pour les jeunes comme pour les entreprises. Les actions de l'AFIJ bénéficient de 375 financements publics de diverses sources : ministères mais également conseils régionaux, conseils généraux, villes, préfetures, services déconcentrés de l'Etat, AGEFIPH, l'Acsé, pôle emploi, etc.

Association pour Faciliter l'Insertion professionnelle des Jeunes diplômés

Enquête sur les pratiques actuelles de diversification des recrutements de jeunes diplômés par les entreprises

<< Contexte

Les entreprises et leurs DRH recrutent généralement des jeunes diplômés disposant de diplômes qu'ils connaissent (notamment pour avoir déjà recruté des titulaires de ces diplômes).

Ils « passent à coté » de profils de jeunes dont les formations ne sont pas identifiées et qui seraient en mesure de leur apporter un plus.

L'AFIJ, association nationale d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, accompagne plus de 40 000 jeunes chaque année. Elle travaille avec plus de 15 000 recruteurs et diffuse des dizaines de milliers d'offres d'emploi et constate que les diplômes demandés dans ces offres appartiennent à une liste relativement limitée par rapport à la diversité des diplômes délivrés dans l'enseignement supérieur.

Elle vise à :

- faire connaître aux entreprises des diplômés issus de formations peu connues à niveau bac+2, licence, master, etc.
- favoriser la mise en relation entre les entreprises et ces jeunes diplômés pour permettre à des entreprises d'accéder à des compétences très spécifiques¹ ou nouvelles (pour des diplômés de création récente) ;
- sensibiliser les entreprises à la pratique de la recherche de ces viviers de jeunes diplômés

Ce projet s'intègre dans une démarche générale de diversification des recrutements des entreprises. Il s'articule à la démarche du MEDEF sur les « viviers méconnus » de jeunes diplômés.

<< L'enquête

La cible de l'enquête est constituée de recruteurs d'entreprises ayant confié des offres d'emploi pour des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur à l'AFIJ de juillet 2007 à juin 2008.

Le questionnaire d'enquête a été élaboré dans le cadre des travaux du Groupe « viviers méconnus » auquel participe l'AFIJ ; ce groupe relève de la Commission « Nouvelles Générations » du MEDEF.

Plus de 6 000 questionnaires ont été envoyés le 10 juillet 2008 puis une relance a été effectuée début octobre 2008. Sur l'ensemble de ces envois l'AFIJ a reçu **530 questionnaires** complétés, soit près de 9 % de réponses.

Ainsi, l'étude de ces réponses ne prétend pas à avoir une valeur scientifique mais apporte une vision indicative du fonctionnement des entreprises en termes de diversification des recrutements.

Notons que cette enquête a été menée juste avant la crise financière.

⁽¹⁾ L'AFIJ reçoit par exemple des questions des entreprises qui recherchent des diplômés dans le domaine de la gestion de la qualité sans connaître les diplômés existants.

SOMMAIRE

Profil des entreprises et de leurs recrutements - 36

Difficultés de recrutement rencontrées - 37

Diversification du sourcing :
domaine et niveau de formation des jeunes - 39

Intégration de salariés issus de filières inhabituelles - 40

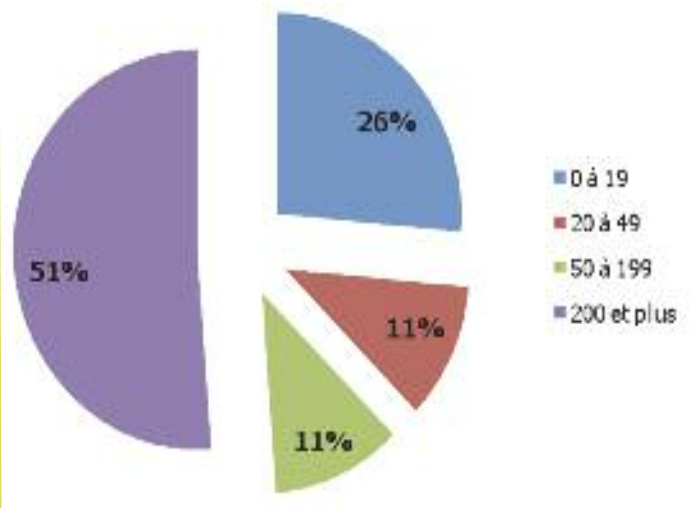
Exemples de réponses à l'enquête - 42

Profil des entreprises et de leurs recrutements

<< Taille des entreprises

Bien que plus de la moitié des entreprises ayant répondu compte plus de 200 salariés, des entreprises de toutes tailles ont fait part de leurs difficultés de recrutement.

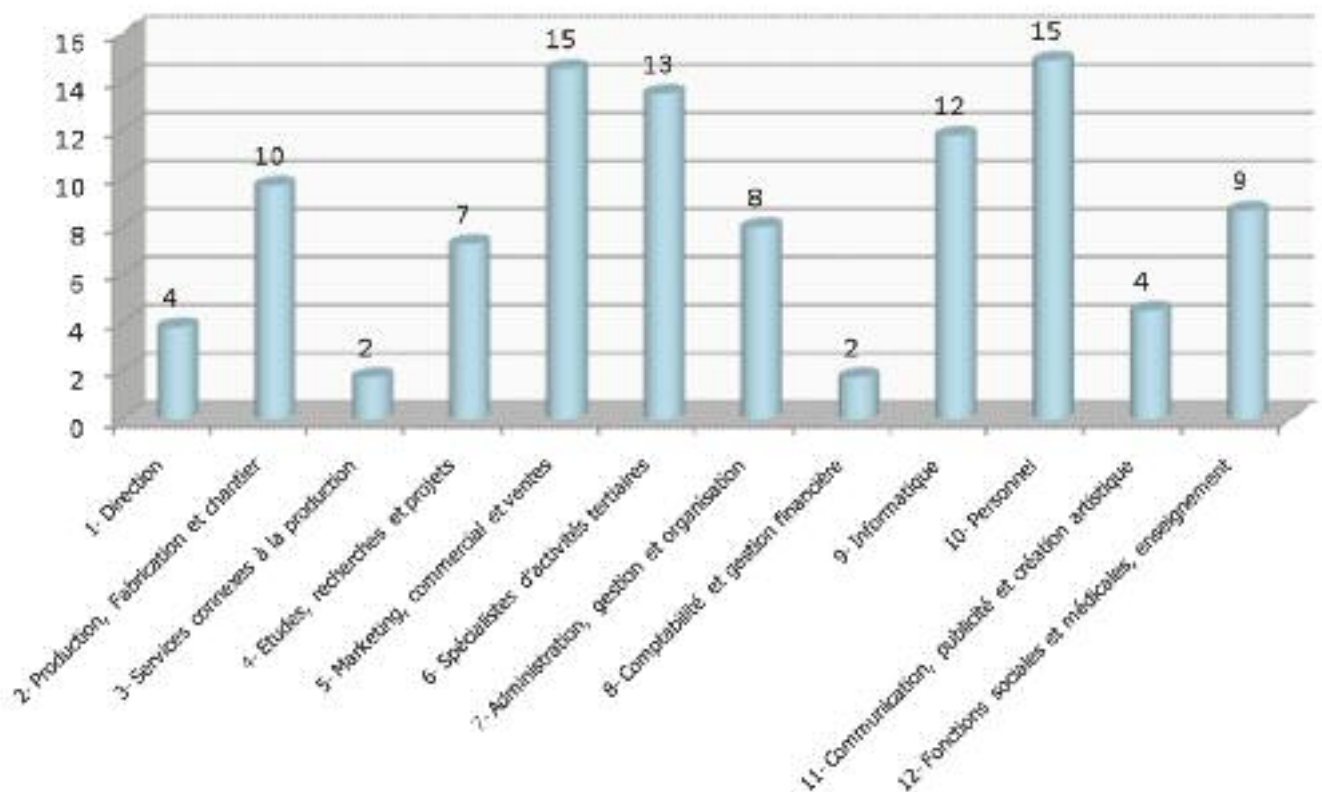
Répartition des entreprises par effectif salarié



<< Secteurs d'activité et fonctions

L'ensemble des secteurs d'activité sont représentés avec une prédominance des RH, marketing-commercial-vente et spécialistes d'activités tertiaires.

Répartition en % des entreprises par secteur d'activité



<< Nombre de recrutements annuels de jeunes diplômés

Le nombre de recrutements de jeunes diplômés est, logiquement, proportionnel à la taille de l'entreprise, à son type d'activité, à son turn-over, etc.

En effet, les entreprises de moins de 20 salariés déclarent dans 55 % des cas recruter seulement un jeune diplômé par an, alors que celles de plus de 200 salariés déclarent recruter plus de 50 jeunes diplômés par an dans 46 % des cas.

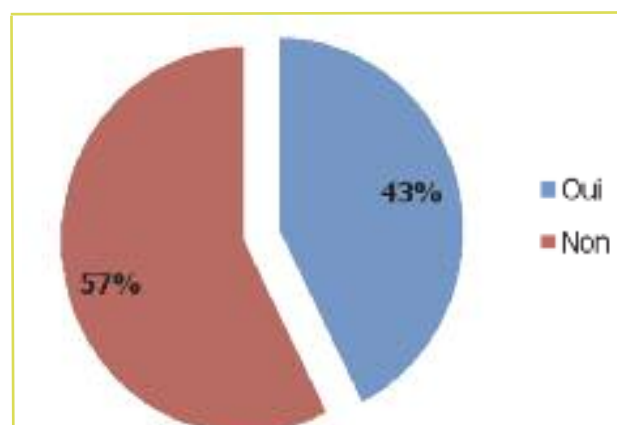
Ainsi l'étude qui suit semble révélatrice de la stratégie des entreprises en termes de diversification des recrutements.

<i>Nombre de jeunes diplômés recrutés par an</i>	<i>En %</i>
1 dans l'année	20
De 2 à 5	32
De 5 à 10	8
De 10 à 20	7
De 20 à 50	9
Plus de 50	24
Total	100

Difficultés de recrutement rencontrées

Rencontrez-vous des difficultés dans le recrutement de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ?

43 % des entreprises interrogées déclarent rencontrer **des difficultés pour recruter des jeunes diplômés** de l'enseignement supérieur.



Il est important de noter que parmi les 57 % qui déclarent ne pas rencontrer de problème pour recruter des jeunes diplômés :

- 56 % en recrutent moins de 5 par an ;
- 23 % sont des entreprises à forte notoriété qui attirent un grand nombre de candidatures spontanées et qui ont développé des services dont l'objet est le sourcing et le développement de partenariats écoles et universités (Areva, Axa, Generali, Oracle, Siemens, Total, etc.)

Les secteurs qui entraînent des difficultés sont essentiellement ² :

- les fonctions en **relation avec la clientèle** (commerce, vente, distribution, réception...)
- le domaine **informatique** (administrateur système et réseaux, développeur, chef de projet technique, analyste programmeur...) et
- **les fonctions techniques** (mécanique, maintenance, électricité, électronique, génie civil...). Précisément les entreprises interrogées ont répondu :

<i>Domaines et fonctions rencontrant des difficultés de recrutement</i>	<i>En %</i>
Commerce – vente – marketing	33
Informatique	27
Fonctions technique ³	10
Ressources humaines	9
Contrôle de gestion – Finance – Comptabilité	8
Mécanique – Maintenance – Production	6
Génie civil – TP	6
Achat	4
Médical	3
Electricité – Electronique	3
Logistique – Approvisionnement	2
Statistiques – Actuariat	2
Communication	1
Qualité	1

⁽²⁾ Réponses multiples possibles de la part des entreprises.

⁽³⁾ Technicien, ingénieur, ingénieur toute spécialisation, profil technique industriel, dominante industrielle...

Diversification du sourcing : domaine et niveau de formation des jeunes

39

Les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement déclarent élargir leur profil, **recruter dans des filières inhabituelles dans seulement 37 % des cas.**

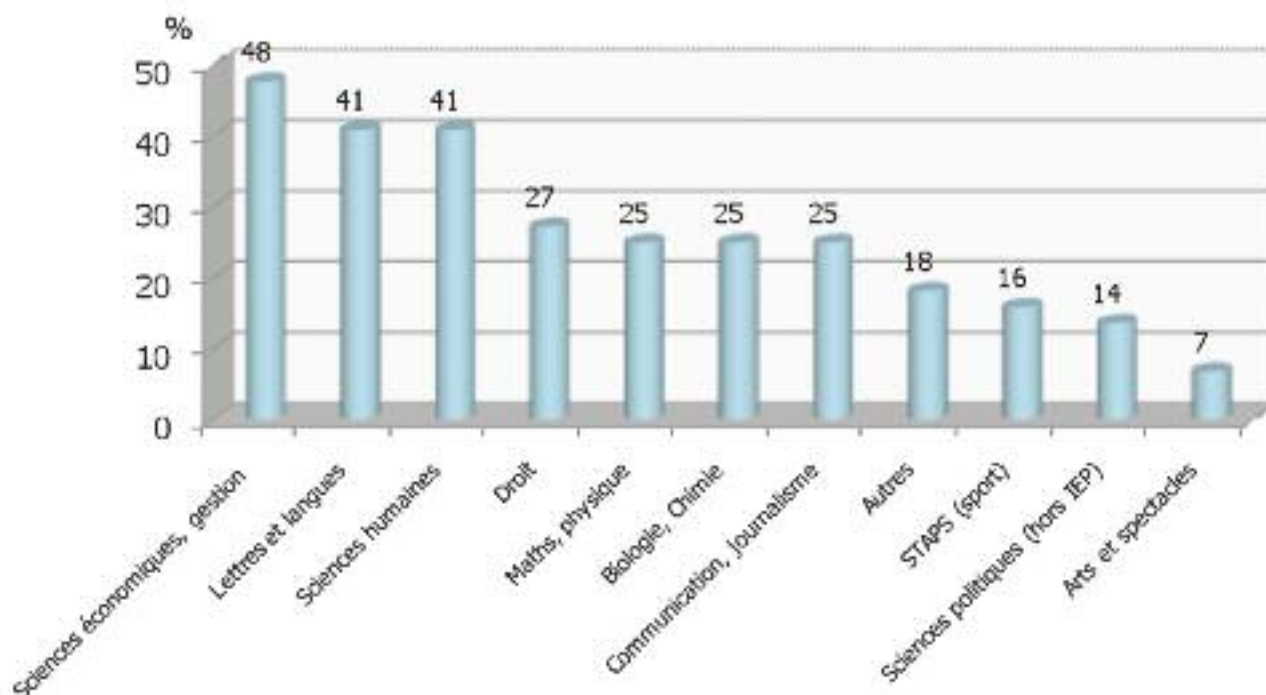
Malgré les obstacles rencontrés dans l'embauche de jeunes diplômés, 62 % des recruteurs déclarent ne pas étendre leur recherche à de nouvelles formations. Méconnaissance de l'éventail des formations, détermination à ne recruter que les mêmes profils, manque de réseau afin de développer son sourcing... on ne peut que s'interroger sur une telle incohérence.

Toutefois, ce chiffre est à relativiser par le fait que 68 % de ces entreprises, à défaut d'étendre leur filière de recrutement, élargissent le niveau demandé et déclarent qu'il n'est pas prédominant dans le choix d'un candidat.

37 % des recruteurs déclarent donc recruter dans des filières inhabituelles⁴ afin de répondre à leurs besoins de jeunes diplômés.

Les filières les plus prisées sont les sciences économiques et gestion (48 %), suivi des Lettres et langues (41 %), et des sciences humaines : psychologie, sociologie, histoire... (41 %).

Vers quelle discipline universitaire vous tournez-vous pour faire face à vos difficultés de recrutement de jeunes diplômés ?



⁽⁴⁾ Réponses multiples possibles de la part des entreprises.

Il est à noter que dans 18 % des cas les recruteurs déclarent faire appel à d'autres filières que celles mentionnées. Toutefois, à y regarder de plus près, on s'aperçoit que ce n'est pas la filière de formation qui change, mais la liste d'écoles cibles.

En effet, tout en restant sur les mêmes filières de formation (école d'Actuariat pour les assurances, Ingénieur logistique pour d'autres), les recruteurs étendent leurs champs de recrutement à de nouvelles écoles.

Pourtant dans 90 % des cas l'intégration des personnes issues de filières inhabituelles se révèle très ou assez satisfaisante.

De plus, les entreprises se déclarent non-attachées à un niveau de recrutement :

- 65 % de l'ensemble des entreprises se disent prêtes à élargir leur niveau de recrutement ;
- 40 % déclarent que le niveau de formation n'est pas prédominant.

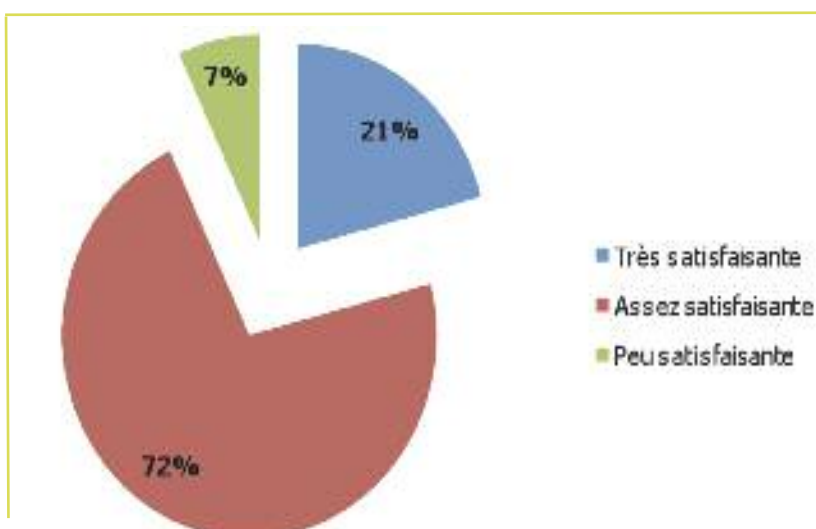
Enfin, parmi les entreprises rencontrant des difficultés de recrutement de jeunes diplômés :

- 73 % déclarent être prêtes à élargir le niveau de diplôme demandé à l'embauche ;
- 48 % déclarent que le niveau de diplôme n'est pas prédominant dans le recrutement.

L'intégration de salariés issus de filières inhabituelles

93 % des recruteurs se déclarent satisfaits (21 %) ou assez satisfaits (72 %) de l'intégration de salariés issues de filières inhabituelles.

Satisfaction des recruteurs quant à l'intégration de jeunes diplômés issus de filières inhabituelles



Plusieurs critères⁵ expliquent selon les recruteurs ce taux de satisfaction, la motivation et le potentiel des personnes recrutées étant les principaux.

<i>Critère expliquant la bonne intégration des jeunes diplômés issus de filières inhabituelles</i>	<i>En %</i>
Motivation	58
Potentiel	53
Savoir être	38
Connaissance du monde de l'entreprise (stages, jobs...)	30
Formation	18

Qu'elles soient satisfaites ou non (seulement 7 %), les entreprises ont mis en place des solutions d'accompagnement des jeunes diplômés issus de formation inhabituelles dans 59 % des cas, pour la plupart il s'agit de formation interne à l'entreprise⁶.

<i>Type de formations dispensées aux jeunes diplômés issus de filières inhabituelles</i>	<i>En %</i>
Formation interne à l'entreprise	77
Contrat de professionnalisation	46
Coaching/tutorat	42
Formation externe	31
Contrat d'apprentissage	15

Notons que 41 % des entreprises interrogées rencontrant des difficultés et ayant, pour y pallier, intégré des jeunes diplômés issus de filières inhabituelles, n'ont pas mis en place de formation d'intégration spécifique, et pourtant l'intégration a été déclarée très ou assez satisfaisante dans 95 % des cas.

⁽⁵⁾ Réponses multiples possibles de la part des entreprises.

⁽⁶⁾ Réponses multiples possibles de la part des entreprises.

BNP Paribas

Taille et secteur de l'entreprise	200 salariés et plus
	Comptabilité et gestion financière
En première embauche, combien de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (bac+2 et plus) votre entreprise recrute-t-elle chaque année ?	Plus de 50 par an
Votre entreprise/secteur rencontre-t-elle des difficultés dans le recrutement de ces jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ?	oui
Le cas échéant, sur quels postes/fonctions en particulier ?	Commerciaux Informaticiens Opérateurs Back Office
Pour faire face à d'éventuelles difficultés de recrutement, vous êtes-vous tournés vers des jeunes diplômés issus de filières de formation dans lesquelles vous ne recrutiez pas habituellement ? Si oui, lesquels ?	oui
	Lettres et Langues Sciences humaines (psychologie, sociologie, histoire...) Maths, physique Biologie, Chimie Communication journalisme STAPS
Le cas échéant, trouvez-vous que l'intégration dans l'entreprise de ces « profils atypiques » s'est déroulée de façon ?	Très satisfaisante
Si l'intégration a été « très ou assez satisfaisante », pensez-vous que cela soit dû à : (deux cases maximum)	La motivation du candidat Le potentiel du candidat
Ont-ils bénéficié de programmes de formation spécifiques ? Si oui, lesquels ?	oui
	Contrat de professionnalisation
Dans le cadre de la diversification de vos recrutements, êtes-vous prêts à recruter des titulaires d'un diplôme d'un niveau différent de celui prévu ?	oui
	D'un niveau de diplôme inférieur (par exemple, recrutement du titulaire d'une licence à la place d'un bac+4)

PPR Group

Taille et secteur de l'entreprise	200 salariés et plus
	Marketing, commercial, vente
En première embauche, combien de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (bac+2 et plus) votre entreprise recrute-t-elle chaque année ?	Plus de 50 par an
Votre entreprise/secteur rencontre-t-elle des difficultés dans le recrutement de ces jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ?	oui
Le cas échéant, sur quels postes/fonctions en particulier ?	Vendeur Responsable de rayon Responsable de département
Pour faire face à d'éventuelles difficultés de recrutement, vous êtes-vous tournés vers des jeunes diplômés issus de filières de formation dans lesquelles vous ne recrutiez pas habituellement ? Si oui, lesquels ?	oui
	Lettres et Langues Sciences humaines (psychologie, sociologie, histoire...) Droit Sciences politiques (hors IEP) Sciences économiques, gestion Communication journalisme
Le cas échéant, trouvez-vous que l'intégration dans l'entreprise de ces « profils atypiques » s'est déroulée de façon ?	Très satisfaisante
Si l'intégration a été « très ou assez satisfaisante », pensez-vous que cela soit dû à : (deux cases maximum)	La motivation du candidat Le potentiel du candidat Le savoir-être du candidat
Ont-ils bénéficié de programmes de formation spécifiques ? Si oui, lesquels ?	oui
	Coaching / tutorat
Dans le cadre de la diversification de vos recrutements, êtes-vous prêts à recruter des titulaires d'un diplôme d'un niveau différent de celui prévu ?	oui
	Le niveau de qualification ne joue pas un rôle prédominant

EDF

Taille et secteur de l'entreprise	200 salariés et plus
	Energie
En première embauche, combien de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (bac+2 et plus) votre entreprise recrute-t-elle chaque année ?	Plus de 50 par an
Votre entreprise/secteur rencontre-t-elle des difficultés dans le recrutement de ces jeunes diplômés de l'enseignement supérieur ?	Oui
Le cas échéant, sur quels postes/fonctions en particulier ?	Filières techniques (ingénieur)
Pour faire face à d'éventuelles difficultés de recrutement, vous êtes-vous tournés vers des jeunes diplômés issus de filières de formation dans lesquelles vous ne recrutiez pas habituellement ? Si oui, lesquels ?	Oui
	Sciences humaines (psychologie, sociologie, histoire...) Sciences économiques, gestion Maths, physique
Le cas échéant, trouvez-vous que l'intégration dans l'entreprise de ces « profils atypiques » s'est déroulée de façon ?	Assez satisfaisante
Si l'intégration a été « très ou assez satisfaisante », pensez-vous que cela soit dû à :	La motivation du candidat Le potentiel du candidat Le savoir-être du candidat
Ont-ils bénéficié de programmes de formation spécifiques ? Si oui, lesquels ?	Oui
	Formation interne à l'entreprise Coaching / tutorat Contrat de professionnalisation Contrat d'apprentissage
Dans le cadre de la diversification de vos recrutements, êtes-vous prêts à recruter des titulaires d'un diplôme d'un niveau différent de celui prévu ?	Oui
	D'un niveau de diplôme inférieur (par exemple, recrutement du titulaire d'une licence à la place d'un bac+4)

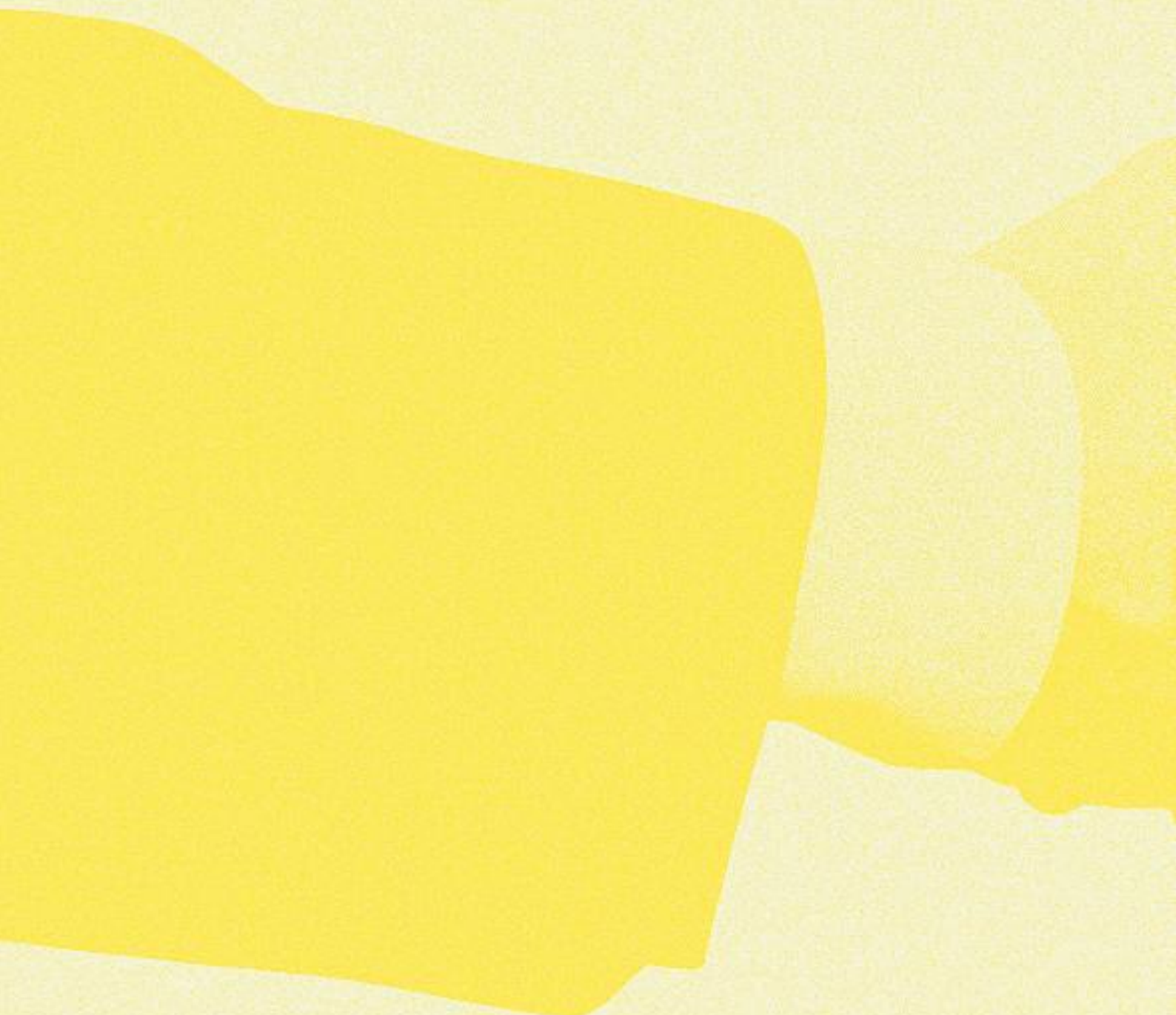
Remerciements

“ Recruter dans les viviers méconnus ” est le fruit des travaux conjoints de la Commission Nouvelles générations du MEDEF, présidée par Laurence Danon, et de l’AFIJ, présidée par Stéphane Boucard .

Le MEDEF et l’AFIJ remercient l’ensemble des personnes qui ont contribué à la préparation et à la relecture de ce guide et en particulier :

Pierre Lamblin, directeur du département Etudes et recherches de l’Apec, et Jean-Louis Zanda, du département des études, de l’évaluation et des statistiques de l’ANPE pour leur contribution essentielle à ces travaux.

« Viviers méconnus » est une marque déposée.
L’utilisation de cette marque nécessite l’accord exprès du MEDEF
(contact : Valérie Corman - vcorman@medef.fr)
ou de l’AFIJ (contact : Daniel Lamar - lamar@afij.org)





MEDEF

55, avenue Bosquet
75330 - Paris Cedex 07
Tél : 01 53 59 19 19
Fax : 01 45 51 20 44
www.medef.fr

contact :

Secrétariat de la Commission Nouvelles Générations
Ghislaine Desenfant
gdesenfant@medef.fr

AFIJ

10 impasse Robiquet
75006 Paris
Tél : 01 53 63 83 10

contact :

Christian Darantière
Directeur Délégué
darantiere@afij.org

