

Les nouveaux enjeux du recrutement



Serenice CONSEIL

« D'un temps si précieux quel compte puis-je rendre ? » – Titus
(*Bérénice*, Racine)





Les 5 enjeux du recrutement aujourd'hui



Répondre à la pénurie de compétences

UN DÉFICIT GLOBAL DE COMPÉTENCES

La France accuse un niveau de formation moyen plus faible que dans les autres pays de l'OCDE. En 2015, seuls 33,5% des adultes (24-65 ans) avaient suivi des études supérieures contre 50% dans des pays tels que les États-Unis ou le Canada. Même si la situation s'améliore (on monte à 45% pour les 25-34 ans), elle n'en reste pas moins problématique, notamment dans des secteurs tels que l'éducation, l'ingénierie et la technologie.¹

De plus, des compétences transversales pourtant considérées comme essentielles aujourd'hui sont touchées par ce déficit de formation, notamment la communication verbale, la résolution de problèmes complexes et la gestion.²

DES BESOINS AFFIRMÉS

Prenons l'exemple des cadres : leurs recrutements se sont élevés à 251 000 en 2018 (+4,5% par rapport à 2017) et ils continuent à croître avec plus de 270 000 recrutements prévus en 2019, dont 72% dans les services.³ De fait, avec un taux de chômage de seulement 3,8%, les cadres voient les effets de la crise s'éloigner et retrouvent mobilité et optimisme.

Qu'est-ce qui rend ce marché si dynamique ? Une des raisons principales est liée au fait que les entreprises ont pris conscience de la nécessité d'entamer leur transformation (technologique, digitale, organisationnelle, managériale...) ; elles ont pour cela besoin de renforcer les compétences de leur encadrement...

DES RECRUTEMENTS DE PLUS EN PLUS DIFFICILES

La conséquence directe de ces deux constats (déficit global de compétences et marché des cadres dynamique) est une situation du recrutement plus tendue que jamais en France. Là où, en moyenne, 39% des employeurs européens éprouvent des difficultés pour trouver du personnel ayant les compétences requises, ce chiffre s'élève à 50% en France.⁴

Pour ces mêmes employeurs, les recrutements difficiles (également appelés « pénuriques ») deviennent la norme : ils sont passés de 32% à 44% des recrutements entre 2016 et 2018.⁵ Une situation amenée à se dégrader, le nombre d'emplois non pourvus atteignant 1,5 million d'ici 2030⁶ (soit le double de 2018).

Au global, la France figure parmi les quatre pays en Europe les plus touchés par la pénurie de talents.

DES OFFRES QUI PASSENT DORÉNAVANT INAPERÇUES

Quel est l'impact le plus visible de cette tendance ? Les recruteurs ne croulent plus sous les candidatures comme il y a quelques années. À tel point que, selon l'Apec, plus de 20% des offres ont suscité l'intérêt de moins de 10 candidats. Les secteurs les plus touchés par ce phénomène sont l'informatique (40% des offres ont reçu moins de 10 candidatures), la santé-social-culture (33%) et les études et R&D (26%).

« La part des gens sous-qualifiés est plus importante en France qu'ailleurs. »

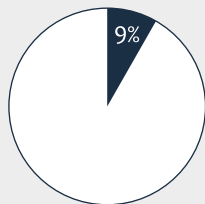
Stéphane Carcillo, OCDE

Le chiffre

744 354

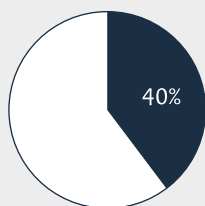
Emplois en tension en France
en 2018 (source : Pôle emploi)

En France

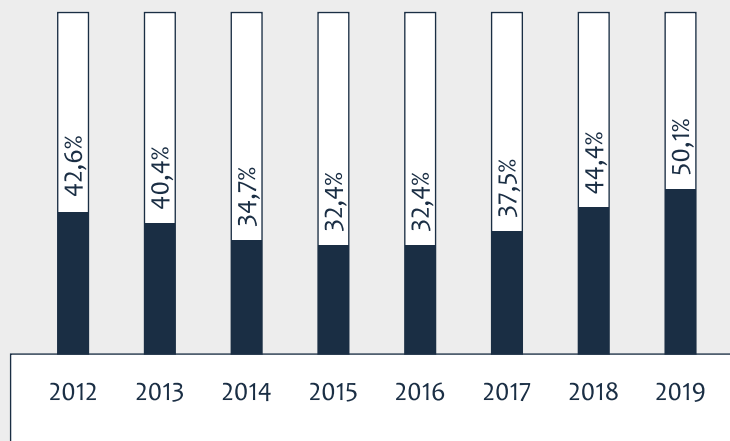


Proportion des emplois
directement menacés
compte tenu des avancées
technologiques en France
(source : COE)

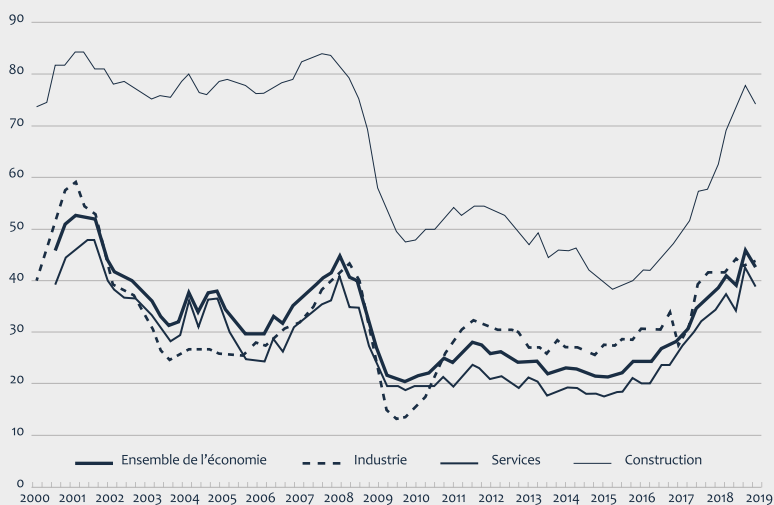
Dans le monde



Proportion des dirigeants d'entreprise qui considèrent qu'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée freine la croissance
(source : Grant Thornton)



Proportion des recrutements jugés « difficiles » par les entreprises
(source : Apec)



Proportion des recrutements jugés « difficiles » selon les secteurs en France
(source : Insee)



Accélérer le processus

DES DÉLAIS QUI S'ALLONGENT

Aux dires des professionnels, le processus de recrutement d'un employé ou d'un technicien, tous profils confondus, peut prendre en moyenne cinq semaines de la diffusion de l'annonce à la proposition d'embauche. Un délai moyen qui atteint 9 semaines pour les postes de cadres, selon l'Apec et à plus de 12 semaines (voire bien davantage) pour les profils experts, rares ou très expérimentés.

DES PROCESSUS ENCORE TROP LONGS

Mais la pénurie de compétences n'explique pas tout, car en réalité d'autres facteurs sont également en cause :

- des facteurs sur lesquels les acteurs du recrutement et les entreprises clientes n'ont pas ou peu de prise, tels que :
 - Localisation du poste/de l'entreprise,
 - Manque d'attractivité du secteur,
 - Délais de réflexion des candidats.
- mais aussi des facteurs que les acteurs du recrutement et les entreprises clientes peuvent ajuster :
 - Le nombre de candidatures examinées et sous quel délai,

- Le nombre d'entretiens réalisés,
- Le processus de validation à chaque étape,
- La multiplicité et la diversité des collaborateurs impliqués (direction, RH, manager, collègues...).

DES PRATIQUES QUI ACCROISSENT LES DÉLAIS

Ainsi, là où les TPE et les start-ups peuvent conclure une embauche en quelques jours, les grandes entreprises ont tendance à multiplier les « garanties », parfois exagérément : nombre d'entretiens, délais de réflexion, prises de références...

Des raisons qui font aujourd'hui que la France est l'un des pays où la durée des processus de recrutement est la plus longue.

À ce titre, les contrôles des références des candidats sont ainsi de plus en plus fréquents dans tous les pays (aux États-Unis, ils sont passés de 25% des candidats en 2010 à 42% en 2014). La vérification est d'ailleurs une tendance qui se généralise dans tous les secteurs et touche aussi bien les vérifications des compétences (de 16% à 23% des candidats) que les tests de personnalité (de 12% à 18%).

« Quand la vitesse des changements externes dépasse la vitesse des changements internes, l'organisation est en péril. »

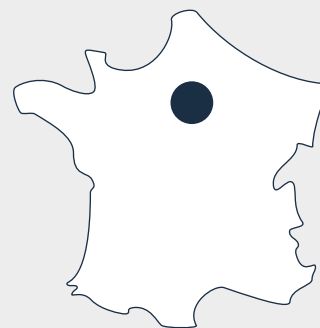
Jack Welch, General Electric

Le chiffre

de 2 à 3

Nombre moyen d'entretiens avant qu'un candidat décroche un emploi pour 57% des employeurs, tous postes confondus
(source : Pôle emploi)

En France

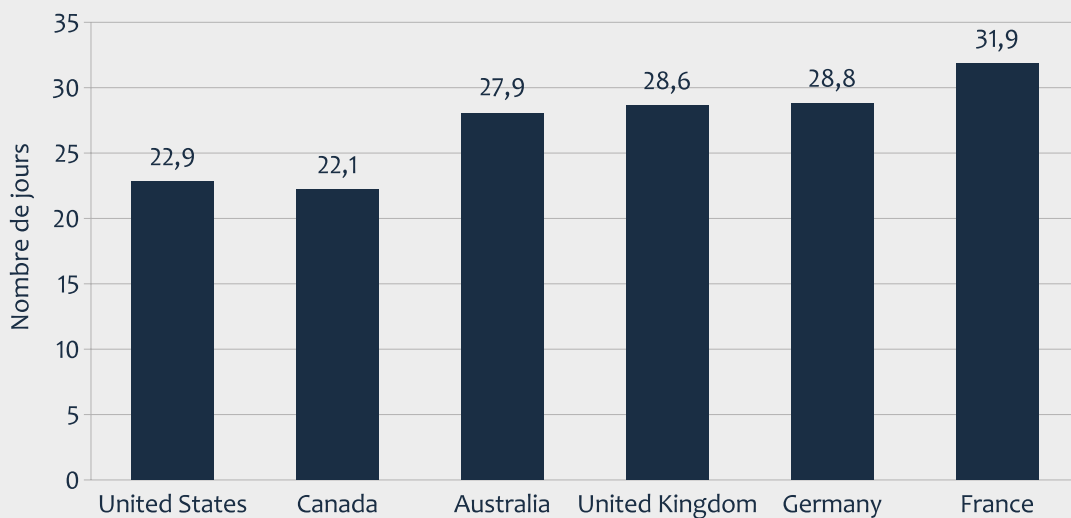
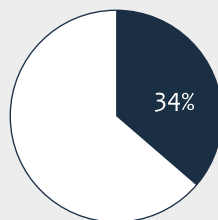


L'impact des bassins d'emploi

Exemple

la population active à Paris est composée de 29% de cadres contre 17 % en moyenne en France
(source : Région Île-de-France)

Proportion des postulants qui perdent leur intérêt pour un poste s'ils n'ont pas de nouvelles dans les deux semaines
(source : Robert Half)



Durée moyenne du processus de recrutement par pays en 2014 selon les comptes rendus d'entretiens d'embauche partagés anonymement par des chercheurs d'emploi (source : Glassdoor)



Augmenter le champ des possibles

LA QUANTITÉ NE FAIT PAS LA QUALITÉ

Pour un recruteur, recevoir un nombre de candidatures réduit n'est généralement pas bon signe, sauf dans certains cas particuliers, notamment sur les métiers en tension (dit « pénuriques »). Mais recevoir un afflux imprévu de demandes ne l'est pas non plus : ceux dont les offres ont reçu plus de 200 CV expriment également des difficultés à trouver le bon profil.

DÉPASSER LES STANDARDS

Si les habitudes en termes de sélection finale se situent aux alentours de 4 à 6 candidats, près d'un tiers des recruteurs sélectionnent de 7 à 20 profils pour un poste.

Ce n'est hélas en rien un gage d'efficacité, bien au contraire, car c'est en variant les canaux de sourcing bien plus qu'en augmentant le nombre d'entretiens qu'un recruteur peut réellement ouvrir et conforter ses choix. En effet, selon une étude de 2018⁷, 55% des DG et managers reconnaissent avoir perdu un collaborateur en raison d'un mauvais processus lors de son recrutement.

Aujourd'hui, trois canaux de recrutement sont nécessaires en moyenne par poste pour un recrutement réussi, parmi lesquels bien-sûr les réseaux sociaux auxquels 74% des recruteurs (professionnels et entreprises) ont désormais recours. Sans oublier les plus classiques jobboards, qui restent consultés par 96% des actifs en veille ou en recherche, dont 54% aujourd'hui via leur mobile (contre 22% en 2017).⁸

CERNER LE POTENTIEL DES PROFILS

Au-delà des canaux, c'est également une analyse fine des profils des candidats et de la culture de l'entreprise qui permettra d'élargir le spectre des recherches. Car non seulement 35% des salariés français font un métier pour lequel ils n'avaient initialement pas de qualification adéquate mais 42% des salariés ont une spécialité de formation qui ne correspond pas à l'emploi qu'ils occupent.⁹

Il s'agit donc de réussir à déceler le potentiel qui sommeille en chaque candidat indépendamment de ce qu'il affiche « sur le papier. »

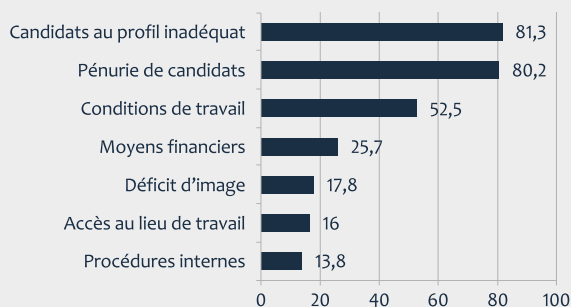
« Cela n'a aucun sens d'embaucher des gens intelligents et de leur dire quoi faire ; nous embauchons des gens intelligents pour qu'ils puissent nous dire ce que nous devons faire. »

Steve Jobs

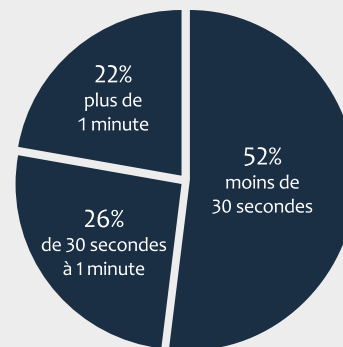
Le chiffre

37

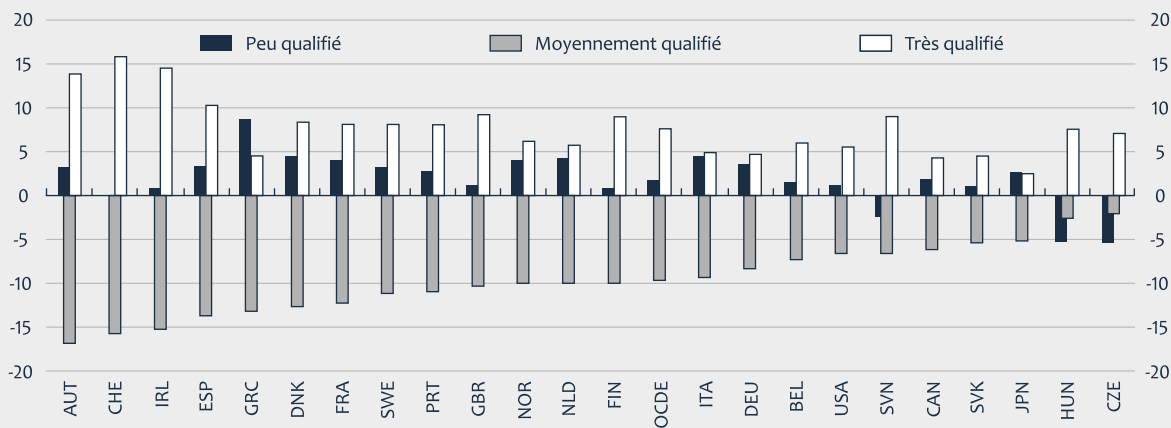
Nombre moyen de candidatures par offre d'emploi en 2016.
Il était de 44 en 2014 (source : Apec)



Nature des principales difficultés de recrutement, en %
(multiples réponses possibles - source : Pôle emploi)



Temps moyen passé
par CV par un recruteur
en 2017
(source : RegionsJob)



La « polarisation » des compétences. Variation de la part de l'emploi total (1995-2015), en % (source : OCDE)



Réussir l'intégration

POURQUOI LES COLLABORATEURS PARTENT ?

Près de 13% des personnes recrutées en CDI quittent l'entreprise lors de leur période d'essai et 36% au cours de la première année¹⁰, taux qui montent à 46% pour les moins de 25 ans.¹¹

Parmi les motifs de départ les plus récurrents invoqués par les salariés se trouve la recherche d'une meilleure adéquation avec les valeurs de l'entreprise. Un nouvel emploi s'accompagne aussi quasi systématiquement d'une augmentation. Enfin, troisième motif, l'évolution : selon une étude de Glassdoor en effet, si un collaborateur stagne dans son poste, ses chances de démissionner croissent d'1% tous les dix mois.¹²

LE COÛT CRITIQUE DU TURN-OVER

Certains secteurs vivent de façon brutale la pénurie de compétences. C'est ainsi que, malgré plus de 5,5 millions de développeurs en Europe et 4,4 millions aux États-Unis, le secteur IT connaît un turn-over mondial de 13,3%, qui dépasserait même les 20% pour des profils type UX designer ou data scientist (là où la moyenne mondiale se situe à 10,9% tous secteurs confondus).¹³

Sans même parler des conséquences sur le moral des équipes, chaque départ est à lui seul un coût net pour l'entreprise chiffré à 1,5 fois le salaire chargé du salarié¹⁴, une perte sèche qui peut aller jusqu'à doubler en fonction de l'activité de l'entreprise.

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CANDIDAT

Que faire pour limiter ces départs ? Selon une étude de Deloitte¹⁵, près de 80% des dirigeants considèrent que l'expérience employé est importante (38%) ou très importante (42%). Malheureusement, ce quasi-plébiscite n'est pas suivi d'effet et seuls 22% estiment que leur entreprise excelle à bâtir une expérience différenciante. Pourtant l'expérience employé commence dès le recrutement par l'expérience candidat. Que ce soit lors de la phase amont (délai de réponse, prise de contact, etc.) ou lors des phases successives (tests, entretiens, etc.), un futur collaborateur commence déjà à se faire une idée de ce que serait son quotidien dans l'entreprise et de la culture de celle-ci.

RENFORCER L'ENGAGEMENT

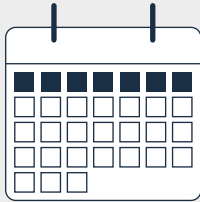
Les recruteurs ne peuvent ignorer que l'engagement des collaborateurs en faveur de leur entreprise se porte mal : à peine 30% se disent « engagés » au travail.¹⁶ Au moment de choisir le bon profil, il s'agit alors de s'assurer notamment que les valeurs et la culture de l'entreprise sont en phase avec celles du candidat, que l'intérêt des missions et l'impact de son travail seront à la hauteur de ses attentes ou encore que ses initiatives seront accueillies avec enthousiasme et bienveillance.

« L'engagement au travail est corrélé avec
la stabilité du personnel. »
JP Meyer et NJ Allen

Le chiffre

7

Durée, en jours,
de la phase d'intégration
pour une majorité d'entreprises
(source : Human Capital Institute)

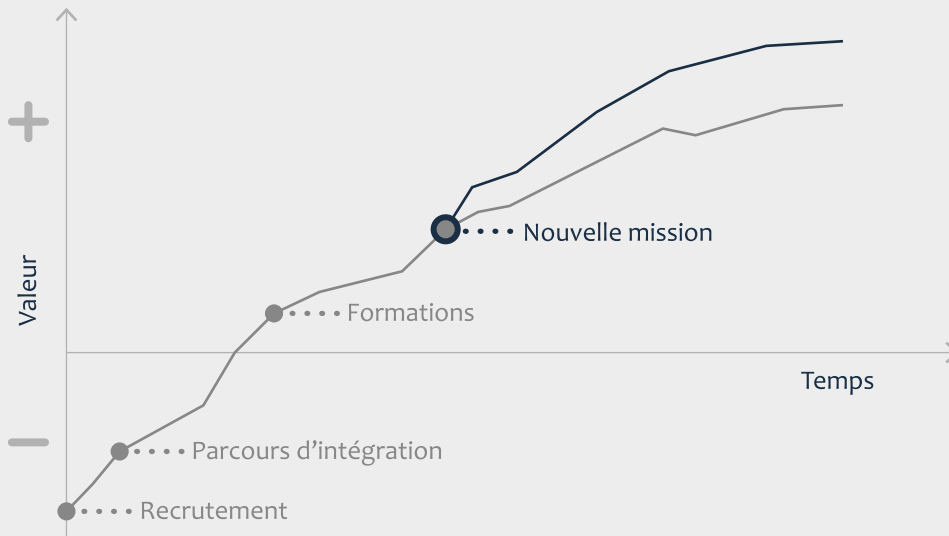


Principales causes de départ selon LinkedIn

1	Les opportunités de carrière
2	Un leadership plus inspirant
3	L'adéquation avec la culture d'entreprise et les conditions de travail

Principales causes de départ selon Glassdoor

1	L'adéquation avec la culture d'entreprise
2	La recherche d'une meilleure rémunération
3	Les opportunités de carrière



Accroissement de la valeur d'un collaborateur au fil du temps



Anticiper l'évolution des compétences

UNE MAUVAISE ADÉQUATION

Il n'est pas anodin de noter que 13% des travailleurs se déclarent sous-qualifiés pour les missions qu'ils ont à mener. Les programmes d'*upskilling* leur ouvrent donc grand les bras. Plus grave, 22 % des travailleurs s'estiment surqualifiés pour les tâches qu'ils doivent accomplir.

En somme, c'est plus d'un tiers de la population active dont le profil n'est pas en adéquation avec le poste.¹⁷

Un problème de *skill gap*, comme l'appelle les Anglo-saxons, qui ne cesse de se creuser.

DIGITALISATION ET IA AU CŒUR DES ÉVOLUTIONS

Le cabinet McKinsey a interrogé des dirigeants de grandes entreprises pour connaître leur avis sur les carences en compétences qui découlent de la digitalisation et de l'automatisation.¹⁸ Pour 27 % d'entre-eux, il s'agit d'une de leurs cinq premières priorités et ils ne sont qu'un petit nombre à se désintéresser du sujet.

Que comptent-ils faire ? Pour la moitié des dirigeants européens, la solution va venir d'un savant mix entre formations et recrutements.

RÉORGANISER L'ACTIVITÉ RH

Une des conséquences de ces mouvements de fond touche la réorganisation des activités du département

ressources humaines au sein des entreprises qui, aux côtés des directions opérationnelles, doit consacrer davantage de temps à l'analyse prédictive des besoins en termes de compétences techniques, cognitives et relationnelles¹⁹ afin de prévoir le mix que chaque collaborateur, en prise avec l'évolution des solutions digitales (en tant que « simple » utilisateur ou que concepteur) et des nouveaux modes collaboratifs qui en découlent, devra maîtriser.

CARTOGRAPHIER LES COMPÉTENCES

Cette évolution des départements ressources humaines doit concourir à une connaissance fine des besoins de l'entreprise en regard des aléas du marché et aux ajustements de la stratégie.

Mais comment savoir si l'entreprise est en mesure de répondre elle-même à ses besoins ?

Il est nécessaire pour cela de dessiner la cartographie des compétences présentes dans l'organisation, tout en facilitant l'appropriation du processus en interne, notamment en laissant à chaque collaborateur la possibilité de mettre à jour son profil au gré de ses apprentissages et expériences.

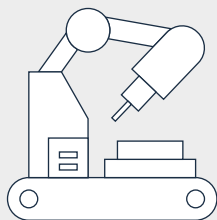
C'est sur ces bases que le DRH pourra précisément identifier les principales carences en compétences clés et orienter le recrutement et les futures formations dans la bonne direction.

« La progression des emplois à forte intensité de compétences se poursuivra à tous les niveaux et de nombreux emplois manuels ou répétitifs traditionnels perdront de l'importance ou se transformeront en emplois exigeant des compétences de base plus élevées. » **Commission européenne**

Le chiffre

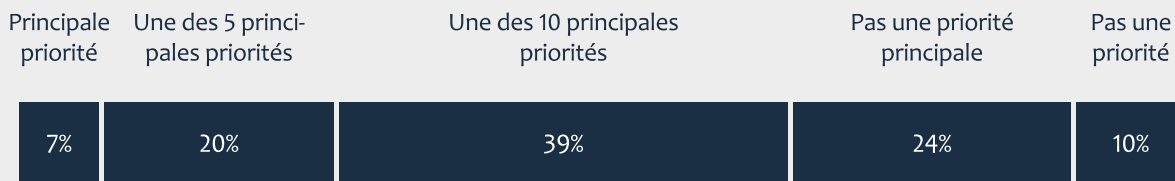
47%

Proportion des métiers directement concernés par la robotisation aux États-Unis d'ici 2035
(source : Oxford University)



Connaissances	Aptitudes	Compétences
Enseignement et formation	Raisonnement déductif	Gestion du personnel
Mécanique	Expression écrite	Stratégie d'apprentissage
Informatique et électronique	Sensibilité aux problèmes	Fourniture d'instructions
Ingénierie, mécanique et technologie	Expression orale	Evaluation des systèmes
Administration et gestion	Compréhension écrite	Analyse des systèmes

Principales pénuries de compétences (source : OCDE)



Importance donnée par les dirigeants de grands groupes à la question de la pénurie de compétences de leurs collaborateurs vis-à-vis de l'automatisation ou de la digitalisation
(source : Mc Kinsey)





Pour en savoir plus



Berenice Conseil

Stratégie, Organisation et Management

Berenice Conseil est un cabinet indépendant, spécialisé en Stratégie, Organisation et Management.

Nous accompagnons les phases de diagnostic, de développement, de redynamisation ou de transformation opérationnelle des entreprises.

Nos méthodes s'appuient sur les solutions les plus pragmatiques, solides et pérennes, afin que nos interventions contribuent directement à la performance durable des organisations, et à celle de leurs équipes.

Toutes les interventions de Berenice Conseil sont réalisées par des experts et chercheurs de plus de 20 années d'expérience en moyenne, qui allient un haut niveau de décodage des organisations à une grande expertise opérationnelle. Leurs expériences multidisciplinaires leur permettent d'intervenir avec pertinence dans des secteurs d'activité très variés.

NOS EXPERTISES

- Diagnostic d'entreprise ou d'activités
- Transformation stratégique et opérationnelle
- Innovation et stratégies de développements
- Redynamisation d'activités
- Projets de diversification
- Efficience opérationnelle globale
- Gestion de crise
- Fidélisation des talents
- Engagement des équipes
- Développement des *soft skills*
- Détection de talents et profils rares

www.berenice-conseil.com



Bibliographie

- ¹ OCDE (2018), *Obtenir les bonnes compétences*
- ² Base de données de l'OCDE sur les compétences pour l'emploi
- ³ Apec (2018), « Prévisions 2018-2020 des recrutements de cadres en France », *Les études de l'emploi cadre*
- ⁴ Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (2013), *Troisième enquête européenne sur les entreprises*
- ⁵ Crédoc (2019), *Enquête Besoin en main d'œuvre, Pôle emploi*
- ⁶ Korn Ferry (2018), *The Global Talent Crunch Study*
- ⁷ Robert Half (2018), *Comment recruter efficacement ?*
- ⁸ Hellowork (2018), *Enquête : comment recrute-t-on en 2018 ?*
- ⁹ Ben Mezian Morad, rapporteur (2017), *Renforcer la capacité des entreprises à recruter*, France Stratégie
- ¹⁰ Paraire Xavier (2015), « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », *Dares Analyses n° 5*
- ¹¹ Stephanus Camille (2018), *Trajectoires professionnelles et dynamiques de formation des salariés – Suivi longitudinal de l'enquête DEFIS : premiers indicateurs 2013-2016, Céreq Études n° 17*
- ¹² Smart Morgan, Chamberlain Andrew (2017), *Why Do Workers Quit? The Factors that Predict Employee Turnover*, Glassdoor
- ¹³ Michael Booz (2018), *These 3 Industries Have the Highest Talent Turnover Rates*
- ¹⁴ Paraire Xavier (2015), *op. cit.*
- ¹⁵ Deloitte (2017), *Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte Global Human Capital Trend
- ¹⁶ Gallup (2017), *State of the Global Workplace*
- ¹⁷ OCDE (2016), *L'importance des compétences : nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*, Éditions OCDE
- ¹⁸ Illanes Pablo et al. (2018), *Retraining and reskilling workers in the age of automation*, McKinsey
- ¹⁹ Bughin Jacques (2018), « Preparing for the coming skill shifts », *MIT Sloan Management Review*

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

Fica Tori (2018), *What People Really Want from Onboarding*, Bamboo HR



BERENICE CONSEIL · SAS au capital de 15 000 € · SIRET 852 327 659 00011 · APE 7022Z · 117, avenue Victor Hugo 92100 Boulogne-Billancourt France · www.berenice-conseil.com // CONTACT : bonjour@berenice-conseil.com // MENTIONS LÉGALES : Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (20, rue des Grands Augustins 75006 Paris), est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinée à une utilisation collective, et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 – art. L 122-4 et L. 122-5 et Code pénal art. 425). // DESIGN GRAPHIQUE : Sophie Poupaert · hello@aert.fr // All rights reserved © Berenice Conseil, 2021





bonjour@berenice-conseil.com
www.berenice-conseil.com