

Jeunes diplômés et employeurs : Regards croisés sur le recrutement

*Les enseignements d'une étude exclusive ESCP-EAP /
TNS SOFRES / LES ECHOS*

19 juin 2003



ESCP-EAP / LES ECHOS

Contact TNS Sofres :
Département Corporate et Management
Nom : Muriel HUMBERTJEAN / Laurence MARTIN
☎ : 01 40 92 44 29 - Fax : 01 40 92 46 18
e-mail : muriel.humbertjean@tns-sofres.com
MHN/LMN/MBN

Une étude « miroir »

**30
jeunes diplômés**

- Des formations prestigieuses
ESCP-EAP / ESSEC / HEC /
EM Lyon / Université Dauphine



2 GÉNÉRATIONS

Les années « fastes » : promos 1999 / 2000

Les années « tendues » : promos 2001 / 2002

**30
employeurs**

- DRH ou responsables recrutement /
gestion des carrières



GRANDES ENTREPRISES

En moyenne, ils ont opéré 200 recrutements
de jeunes diplômés en 2002
(forte variation des réponses)

***Interviewés par TNS SOFRES sur leur approche du recrutement, leurs critères de choix,
leur perception du contexte actuel...***

Cette étude...

... apporte des confirmations,

... révèle des déphasages et malentendus entre DRH et jeunes diplômés,

Et

... bat en brèche nombre d'idées reçues.

I – Confirmations ...

Le recrutement, un moment décisif pour l'employeur comme pour les jeunes diplômés

- Pour les professionnels des Ressources Humaines, le recrutement de jeunes diplômés présente un enjeu essentiel pour les entreprises :

- car c'est un élément de la **croissance** de l'entreprise,

« c'est une grande chance pour l'entreprise »

« c'est associé à notre croissance »

« la préparation de nos ressources »

« la conviction de l'entreprise sur l'intégration des jeunes talents qu'on prépare à l'exercice de nos métiers dans le cadre de notre culture d'entreprise »

- et les problèmes de **pyramide des âges** sont de plus en plus prégnants

Le recrutement, un moment décisif pour l'employeur comme pour les jeunes diplômés

- **Pour les jeunes diplômés, le moment du 1^{er} recrutement est décisif :**

- **Un changement radical de situation** : on quitte le milieu scolaire pour entrer dans la vie professionnelle,

- **Une période souvent vécue comme pénible**, plutôt qu'excitante

« c'est également une épreuve », « une galère »

« ce n'est pas aussi simple qu'on le pense »

« c'est un investissement de temps et d'effort »

« un vrai parcours du combattant »

- **Mais aussi le moment de la réflexion**, du retour sur soi, de l'approfondissement de son projet.

« voir sur quoi le bilan de ses motivations, de ses envies et compétences va déboucher en terme de carrière et d'environnement de travail »

« c'est le choix le plus difficile : trouver le bon métier dans le bon secteur, c'est un peu épineux, car ça conditionne tout le reste de la carrière derrière »



Pour les entreprises comme pour les jeunes diplômés, une visée ascendante.

La « personnalité » d'abord

- **Pour la plupart des DRH, la personnalité du candidat : le critère décisif.**

« Son savoir-être, plutôt que son savoir-faire »

« Je suis attentif à repérer les qualités personnelles et comment elles vont être mises en scène dans notre organisation. Ce sont des “ têtes bien faites ”, ils n’ont pas d’expérience par définition . »

« On est plus en recherche de profils que de compétences. On veut qu’ils mettent en avant leurs qualités propres, leur dynamisme, leur pugnacité, leur facilité à s’intégrer. »

- **La personnalité idéale :**

- **souple, adaptable,**
- **capable de travailler en équipe, en phase avec la culture de l'entreprise,**
- **dynamisme et pugnacité,**
- **capacité d'engagement,**
- **leadership.**

- **Et lors de l'entretien d'embauche : honnêteté intellectuelle, modestie, authenticité, aisance relationnelle, cohérence du projet ...**

II - Déphasage et malentendus entre jeunes diplômés et DRH

Quelques repères

Critères de choix de l'entreprise

(Petits échantillons : indications de tendance)

	DRH	JEUNES DIPLOMES
	Ensemble réponses	3 citations
- Le secteur	32%	57%
- La solidité	32%	7%
- L'implantation géographique	3%	20%
- La taille et l'envergure internationale	48%	37%
- La position sur le marché	39%	3%
- L'image globale sur le marché ou l'image des produits	35%	27%
- La renommée	39%	37%
- La politique ressources humaines et les avantages sociaux	32%	27%
- Le dynamisme	55%	40%
- Les valeurs de l'entreprise et son éthique	74%	47%

Quelques repères

Critères de choix du poste

(Petits échantillons : indications de tendance)

	DRH	JEUNES DIPLOMES
	Ensemble réponses	3 citations
- L'intérêt de la mission	71%	77%
- La rémunération	23%	33%
- Le titre	3%	0%
- L'aspect formateur	68%	40%
- L'acquisition de compétences 'recyclables'	74%	23%
- Les perspectives d'évolution et de mobilité (à l'international notamment)	58%	40%
- L'autonomie et la possibilité de prendre rapidement des responsabilités	45%	47%
- Les personnes avec lesquelles vous allez travailler (collègues, hiérarchie)	32%	33%

Et un déphasage DRH / Jeunes diplômés

- **Les nouvelles exigences des jeunes diplômés (*ambiance, qualité de vie...*) sont perçues comme une tendance lourde par la plupart des DRH :**
 - Les 2/3 estiment que ces exigences sont le fruit d'une **mutation socioculturelle**, et non d'un effet conjoncturel.

« C'est une génération moins attachée à une culture d'entreprise, moins propre à s'inscrire dans une collectivité, plus tournée vers l'ego, plus prêts à défendre leur vision de la vie qui est se réaliser soi même. Le travail n'est plus la donnée unique dans la recherche du bien être, de la réalisation de son ego. »
- **Elles restent néanmoins difficilement acceptées par la plupart de nos interviewés :**
 - Très rares sont nos interviewés qui jugent adulte et mature ce nouveau rapport au travail.
 - La plupart éprouvent un **malaise / déphasage culturel** :

« Ils ont beaucoup d'exigences, mais peu d'engagement. »
« ils ont moins envie de s'impliquer à long terme... Ils veulent une qualité de vie professionnelle immédiate et ont plus d'exigences sur l'équilibre vie privée/vie professionnelle. »

Illustration du déphasage : le débat sur les « critères annexes »

- Les "**critères annexes**" qui peuvent déterminer de façon plus ou moins avouable le choix d'un employeur (*35 heures, avantages sociaux, RTT...*) font l'objet d'un vaste débat, chez les DRH

- Certains jouent sans états d'âme de ces critères annexes pour rendre leur entreprise attractive :

“ On leur offre une qualité de vie au travail... On a une politique de 35h généreuse, 18 jours de RTT... Les gens peuvent se former y compris dans les domaines extra professionnels comme l'œnologie, le théâtre, la bourse. Ce sont des formations payées par l'entreprise qu'on prend sur des jours de RTT...”

- La plupart y répugnent :

« Pour moi, le choix c'est l'entreprise et le poste. »

Entretien d'embauche : faut-il tout se dire ?

entre séduction et franchise...

- La **sincérité est la condition sine qua non pour les entreprises**. Tous s'accordent pour dire que le mensonge des candidats est intolérable.

« J'attends beaucoup d'humilité, de sincérité et surtout de véracité ».

- Pour les jeunes diplômés, **les points de vue sont plus nuancés** :

- 1/3 **prône la sincérité** et déclare refuser le mensonge ...

- ... mentir, **c'est mal...**

« il ne faut pas ! Il ne faut pas tricher, ne pas mentir »

- ... **et dangereux.**

« ce n'est pas une bonne chose de ne pas être sincère. Commencer par des non dits mène à l'échec, c'est un risque »

« c'est à éviter car ça se ressent : les recruteurs savent si on pipote ou pas »

Mais ce point de vue n'est porté que par une courte majorité...

Entretien d'embauche : faut-il tout se dire ?

entre séduction et franchise... (suite)

- Pour les autres, **le mensonge est toléré sous certaines conditions** :
 - Dans la version la plus assumée, c'est la situation même du recrutement qui oblige à la non sincérité → **le jeu de la séduction**.

« On va se taire si le travail ne plaît pas, il y a toujours de mauvais côtés. Ca fait partie du jeu »
 - Pour les autres, **il s'agit simplement d'améliorer ses chances** :
 - ... **l'omission de caractéristiques non flatteuses**

« on ne peut pas être totalement sincère sur ses expériences passées si elle sont trop nombreuses à s'être trop mal passées »
 - ... **la vérité enjolivée** (stages...)

« des expériences professionnelles que l'on enrobe pour faire mieux »
 - ... **le droit de non réponse à des questions considérées hors sujet** (vie privée)

« par exemple, on peut dire qu'on va déménager pour se rapprocher et ne pas le faire. C'est un choix de vie, c'est personnel et ils ne sont pas censés nous juger sur la vie personnelle. Ils n'ont pas le droit ! »
 - ... **ou les exercices imposés**

« par exemple, la mobilité géographique : on est un peu obligé de dire oui quand même »

III - Des idées reçues battues en brèche

La crise, connaît pas ?

- **Les jeunes diplômés n'ignorent rien du durcissement du marché de l'emploi.**

→ **...et ne semblent pas en souffrir.** Sur les 30 jeunes diplômés interviewés : 15 déclarent que leur 1^{er} recrutement s'est mieux passé qu'ils ne l'imaginaient étudiants, et 5 seulement qu'il s'est moins bien passé.

- **Pas de différences sensibles entre promos des années « fastes » et des années « tendues ».**

→ **... ni réduire leur exigences.**

Dans l'éventualité de la recherche d'un futur emploi : « je n'ai que des critères plus importants. J'ai gagné en exigence ! »



Effet « bouclier » des meilleures écoles ?

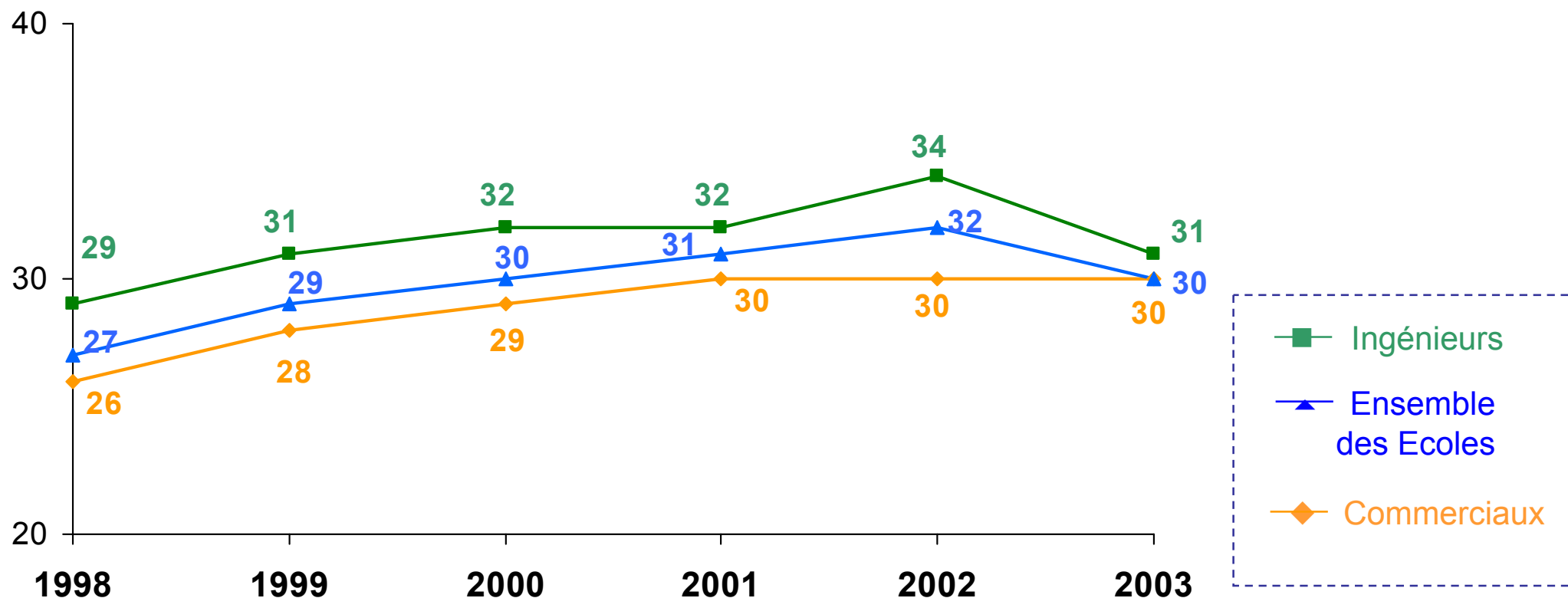
La crise, connaît pas ?

- Le maintien des exigences chez les commerciaux : un enseignement confirmé par TNS Grandes Écoles 2003

« A quel salaire annuel brut accepteriez-vous un premier emploi ? »

(Base : ensemble, 800 personnes)

Moyenne en K€



Les valeurs et l'éthique de l'entreprise : au cœur des attentes des jeunes diplômés ?

- **Jeunes diplômés comme DRH insistent sur l'importance de l'éthique comme critère de choix.** Les DRH déclarent même que les jeunes sous-estiment son importance.
- **Cependant, jeunes diplômés et DRH ne mettent pas les mêmes choses sous les mêmes mots ...**
 - **Pour les DRH, l'éthique : respect de valeurs et de normes comportementales.**
« qu'il soit punchy, souriant, ouvert avec la notion d'équipe, de progrès. Cela correspond aux valeurs de l'entreprise »
 - Les jeunes diplômés, quant à eux, **se méfient des "valeurs incantatoires"**
 - **Les valeurs sont pour eux avant tout les garantes d'une bonne ambiance dans l'entreprise** : le principe qui régit la vie en communauté. Ils recherchent une osmose entre leur état d'esprit individuel et l'esprit collectif de l'entreprise.
« Pour moi, c'est indispensable de travailler là où il y a une règle de vie pour avoir une bonne ambiance »

Des jeunes diplômés assoiffés d'information ?

- **Beaucoup de nos jeunes diplômés n'ont pas eu de démarches actives de recherche d'information.**

- **Ceux qui ont recherché de l'information l'ont fait...**
 - Pour étayer leur décision, conforter leurs choix.
 - Ou pour mieux négocier dans le processus de recrutement.

- **Mais beaucoup s'en sont dispensés, car :**
 - **la réputation** de l'entreprise leur suffisait.

« Non, je n'ai pas cherché d'autres informations : c'est la Rolls des entreprises sur Paris ! »
 - Ou en raison de la qualité des **contacts directs** avec des représentants de l'entreprise (le recruteur, des profs, l'encadrement de stages...).

« Oui, j'ai parlé à des gens qui travaillaient déjà dans cette entreprise. Et l'entreprise se déplace à l'école. (...) A qui j'ai fait le plus confiance ? au personnel de l'entreprise »

En conclusion...

En conclusions ...

- **L'attente d'un candidat idéal mais sincère : comment sortir de cette contradiction ?**
- **Face aux nouvelles exigences des jeunes diplômés en matière de premier emploi: quelles attitudes? quelles réponses?**
- **Les doutes et interrogations des jeunes diplômés lors de l'entrée dans la vie professionnelle : quelles forces mettre en avant pour les rassurer ?**
- **Oppositions et rapprochements entre les valeurs et l'éthique de chacun: comment les accorder?**
- **Le recrutement des jeunes diplômés : Quel enjeu pour les entreprises ?**