

**Les Tablettes Lorraines**  
VOTRE HEBDOMADAIRE ÉCONOMIQUE RÉGIONAL

**WORK  
WITH  
US!**

**DOSSIER  
SPÉCIAL  
RECRUTEMENT**

**GROUPE ADH**

Experts RH

Ensemble,  
révérons la **Haute Qualité  
Humaine®** de votre organisation

**ADH CONSEIL**  
Recruter et Développer

**BETTER HUMAN**  
Conseil en capital humain

www.adh-groupe.com  
NANCY - METZ | LYON | PARIS | AIX - MARSEILLE | LUXEMBOURG

**RESSOURCES  
HUMAINES**

UNE ADAPTATION  
STRUCTURELLE

**CFA  
D'ENTREPRISE**

FORMER AU PLUS PRÈS  
DES BESOINS

**MARQUE  
EMPLOYEUR**

UN AIMANT  
À CANDIDATS

  
**ARDAN**  
GRAND EST



ACTION RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ACTIVITÉS NOUVELLES

“  
**VOUS DIRIGEZ UNE ENTREPRISE  
ET VOUS SOUHAITEZ VOUS DÉVELOPPER ?  
ACTIVEZ VOS PROJETS EN INTÉGRANT UN TALENT  
AVEC ARDAN**  
”

contact@ardan-grandest.fr  
ardan-grandest.fr

La Région  
**GrandEst**

# Simplifiez la diffusion de vos MARCHÉS PUBLICS !



MarchésPublics.pro

**Solutions sur mesure**

**Vos marchés  
juridiquement  
sécurisés**

**Assistance  
complète  
GRATUITE**

**Tarifcation  
à l'acte sans  
abonnement**

**Forfait Eco à 90€ ht\***



**Héloïse Ettinger**

📞 06 22 94 16 98

@ h.ettinger@tabletteslorraines.fr

**Une Question?**

**Une présentation sans engagement?**

**CONTACTEZ NOUS !**

\* Sur les Marchés inférieurs à 90 000€ ht

[www.marchespublics.pro](http://www.marchespublics.pro)

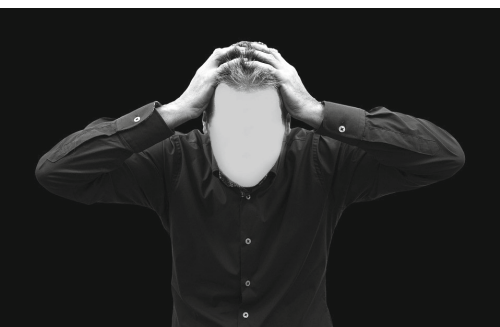
**LA GAZETTE**  
SOLUTIONS

Votre partenaire Annonces Légales & Formalités



## ÉDITO

# Recruter : mission quasi impossible... ■



54 000 postes à pourvoir chaque année dans la région jusqu'en 2030 ! Dans un contexte général où les difficultés de recrutement sont mises en avant par la quasi-totalité des secteurs d'activité aujourd'hui, les perspectives tirées de la récente étude (parue le 24 janvier) de France Active et de la Dares (Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques), laissent présager rien de bon en la matière pour la région. Surtout quand on apprend à

la lecture de cette enquête que les métiers pour lesquels les recrutements pourraient être plus difficiles sont principalement ceux qui auraient aussi les plus forts besoins de recrutement. De quoi se faire arracher les cheveux de bon nombre de responsables de ressources humaines. Agents d'entretien, aides à domicile, conducteurs de véhicules, ouvriers qualifiés de la manutention, professions intermédiaires administratives de la fonction publique constituent la principale cohorte de cette armée de collaborateurs recherchés dans les décennies à venir. Pour France Active et la Dares, le constat est simple, voire même cinglant : *«leurs difficultés de recrutement risquent de s'accroître d'ici 2030, si rien n'est fait pour y répondre. Les ouvriers qualifiés de la manutention et des agents d'entretien ne sont pas en réelle forte tension aujourd'hui en Grand Est, la tension demeure modérée, et leur déséquilibre anticipé pourrait induire l'apparition de difficultés nouvelles de recrutement.»* Un déséquilibre accentué dans la région par le travail transfrontalier. Ce n'est pas nouveau, les pays voisins (Luxembourg en tête) s'affichent comme un véritable aspirateur à compétences du fait de la proposition de rémunérations plus fortes. Les cadres n'échapperaient pas à la règle mais à des proportions jugées beaucoup moins importantes. *«En 2030, les métiers d'ingénieurs et cadres du privé et ceux du care (aide et soin) seraient les plus créateurs d'emplois dans la région. La dynamique d'emploi des métiers de cadre du privé serait néanmoins moindre que dans l'Hexagone, traduisant la part décroissante de la région dans ces professions par le passé (entre 2009 et 2018), prolongée en projection»,* note la Dares. *«En revanche, les créations d'emplois dans les métiers du care notamment des médecins, des infirmiers, des aides-soignants et des aides à domicile seraient d'ampleur comparable à la moyenne métropolitaine. Ces professions bénéficient, en effet, de la socialisation des dépenses de santé et sont donc moins affectées par les différences de dynamisme régional.»* Question de point de vue ! À l'horizon 2030, la région serait l'une des deux régions les moins dynamiques avec une contraction de l'emploi de 1 % dans la décennie à venir. Explication de la Dares : *«les départs en fin de carrière y seraient proportionnellement plus nombreux (30 % de l'emploi de 2019 contre 28 % dans l'Hexagone). La part des jeunes débutants leur carrière pour occuper ces postes serait légèrement supérieure à la moyenne hexagonale (28 % contre 27 %) dans cette région estudiantine. Les besoins de recrutement seraient accentués par les sorties nettes des travailleurs résidents (2 % de l'emploi).»* À la vue de ces différentes approches chiffrées, il apparaît plus que nécessaire de tenter de trouver (et vite) de nouvelles orientations dans les politiques d'emploi, d'orientation et d'enseignement. Le repérage des différents potentiels de déficits de main-d'œuvre est une chose, celle de trouver les bons remèdes pour y pallier en est une autre. Sur le terrain, les entreprises tentent de s'adapter en jonglant avec les données du moment où les aspirations des potentiels collaborateurs ont tout simplement fait exploser les codes et règles qui faisaient loi depuis des décennies. Recruter et trouver les bonnes compétences apparaît pour bon nombre de pans du tissu entrepreneurial local comme une mission impossible.

Emmanuel VARRIER

## Sommaire

Conjoncture : recherche collaborateurs

presque désespérément ..... **10**

Ressources humaines : Les DRH face

à un problème structurel ..... **12**

Éducation - Formation :

les lycées professionnels en mode réforme

structurelle ..... **16**

CFA d'entreprise : le Groupe Mentor

crée son Mentor Institut ..... **20**

Insertion : réfugiés, déplacés :

une main-d'œuvre bienvenue ..... **22**

Intelligence artificielle :

l'IA, pour recruter efficacement ..... **23**

Tech : recruter à distance :

comment réussir le défi ..... **26**

Tendances : de nouvelles formes

d'emploi qui ont le vent en poupe ..... **27**

La Marque employeur,

véritable aimant à candidats ..... **28**

Tendances : un tiers des

cadres envisagent une reconversion ..... **29**



## CONJONCTURE

## Recherche collaborateurs presque désespérément ■

**RECRUTEMENT ! CE TERME EST AUJOURD'HUI ACCOLÉ À CELUI DE DIFFICULTÉS. D'APRÈS CERTAINES ENQUÊTES D'ORGANISATIONS PATRONALES, PLUS DE 90 % DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISES RENCONTRENT DES PROBLÉMATIQUES DE RECRUTEMENT. PARLER DE MÉTIERS SOUS TENSION APPARAÎT NE PLUS AVOIR AUCUN SENS TANT TOUTS LES SECTEURS APPARAÎSSENT CONCERNÉS PAR CE NOUVEAU MAL ENTREPRENEURIAL. LES TEMPS ONT CHANGÉ ET DANS CES PÉRIODES D'INCERTITUDES NOUVELLES, LA RECHERCHE DE COMPÉTENCES OU ENCORE LEUR MAINTIEN AU SEIN DES STRUCTURES S'AFFICHE COMME UN NOUVEAU DÉFI À RELEVÉ.**



L'Octroi à Nancy, le 12 janvier dernier. Dans ce tiers lieux culturel et créatif dans le quartier des Rives de Meurthe, Test1Job, un forum des métiers d'un nouveau genre se déroule. Terminé les face-à-face classiques avec CV à l'appui entre potentiels candidats et recruteurs en quête du mouton à cinq, voir dix pattes, place à des jeux, des découvertes ludiques de secteurs d'activité en manque d'attractivité. Une dizaine d'employeurs y participent à l'image de l'Adapa Nancy, Adecco, La Fédération ADMR de Meurthe-et-Moselle, Geodis ou encore Transdeu. Depuis plusieurs mois, les forums, événements, rencontres professionnelles s'enchaînent avec pour les différentes entreprises participantes, un seul mot d'ordre à la bouche : difficulté de recrutement. «*Nous tentons tout ce que nous pouvons pour pouvoir attirer vers nos métiers aussi bien les jeunes que les personnes en reconversion ou encore des profils affichant une expérience certaine et bon nombre de compétences*», assure une responsable Ressources Humaines d'une entreprise industrielle. Même le service public s'y met. Au début du mois de février, la CPAM (Caisse primaire d'assurance maladie) de Meurthe-et-Moselle lancera un tout nouveau dispositif de recrutement en partenariat avec l'association Tous Tes Possibles. «*Ce dispositif vise à briser le schéma*

*traditionnel de l'entretien recruteur-candidats. Il opte pour une immersion des candidats au sein de nos services*», explique l'organisme de santé. Bâtiment, industrie, logistique, transport, restauration, mais également services tertiaires plus besoin de faire une liste à la Prévert pour établir aujourd'hui le fait que les métiers sous tension concernent quasiment l'ensemble des secteurs d'activité, et ce à tous niveaux de qualification. Un état de fait corroboré la semaine dernière avec la parution du rapport des Métiers en 2030 émanant de la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et France Stratégie.

## RECHERCHE D'UN SAVOIR-ÊTRE

«*Les métiers pour lesquels les recrutements pourraient être plus difficiles dans la région d'ici 2030 sont principalement ceux qui ont aujourd'hui les plus forts besoins de recrutement (agents d'entretien, aides à domicile, conducteurs de véhicule, ouvriers qualifiés de la manutention, ou encore les professions intermédiaires administratives de la fonction publique)* », peut-on lire dans ce rapport. «*La majorité de ces métiers (hors métiers de l'administration publique) en forts déséquilibres potentiels sont actuellement en forte ou très forte tension sur le marché du travail. Leurs difficultés de recrutement risquent donc de s'accroître d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre.*» Reste à trouver les bonnes réponses ! «*Aujourd'hui, ce que nous recherchons, ce ne sont pas directement des compétences mais plutôt un savoir-être de nos futurs collaborateurs. Les compétences, nous leur inculqueront via une formation interne poussée*», assure Florent Duloisy, directeur de Mentor Institut, CFA (Centre de formation des apprentis) du groupe multisectoriel nancéen en



*Difficultés de recrutement ! La Lorraine n'échappe pas à la règle et selon un rapport de la Dares, à l'horizon 2030, les métiers pour lesquels les recrutements pourraient être plus difficiles dans la région sont principalement ceux qui ont aujourd'hui les plus forts besoins de recrutement.*

cours de création. Dans la série «recherche collaborateurs désespérément», les témoignages locaux s'enchaînent et corroborent une situation constatée par plusieurs professionnels des ressources humaines. «*La situation est de plus en plus tendue aussi bien au niveau de l'emploi des cadres que dans quasiment toutes les typologies de postes. C'était déjà le cas il y a six mois et cela risque d'être encore le cas dans les mois à venir.*» Constat établi par Frédéric Lemoine, le président de l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines) Lorraine Centre. Les bouleversements enregistrés depuis maintenant deux ans avec cette fameuse quête de sens recherchée aujourd'hui par les futurs collaborateurs mais également ceux déjà en place au sein des structures, ne doit plus être considérée comme une simple lubie du moment. «*Bon nombre de chefs d'entreprise pensaient que cela ne durerait pas mais force est de constater qu'aujourd'hui, le logiciel dans bon nombre de structures est complètement obsolète. Les recruteurs semblent devoir, réellement, se remettre en question.*» Crise sanitaire hier suivie d'une crise économique et aujourd'hui d'une crise énergétique additionnée à de multiples incertitudes face à un contexte national (réforme des retraites, inflation), européen (guerre en Ukraine) et international (avec la montée des extrêmes) entraînent indéniablement une nouvelle vision de l'existence pour bon nombre de personnes.

«*Dans certains métiers, les difficultés de recrutement risquent de s'accroître d'ici 2030 si rien n'est fait pour y répondre.*»

Rapport des Métiers 2030 de la Dares.



*En local, à l'image du premier forum Test1Job, tout est mis en œuvre pour rendre attractif les métiers.*



## UNE TENSION PAS NOUVELLE

Bilan des courses : l'approche même de la notion de travail est complètement chamboulée. Conséquences directes de ces différents événements : un impact certain sur la manière même de recruter. «Pour pouvoir faire face à ces changements, il est nécessaire, en tant que recruteur, de rester en veille sur le marché de l'emploi mais aussi de mettre en place de nouvelles stratégies pour recruter plus facilement», assure un cabinet conseil en recrutement nancéien. Marque employeur, automatisation des process de recrutement ou

encore inbound recruiting. Cette dernière tendance apparaît se développer de plus en plus depuis la fin de l'année dernière. «L'inbound recrutement a pour définition d'attirer des candidats en créant du contenu utile et des expériences personnalisées. Cette technique a pour but de faire connaître l'entreprise et sa proposition de valeurs à travers du contenu adapté et ce dans l'optique d'attirer des candidats qualifiés», assure un professionnel des techniques de recrutement. Comme un peu partout sur le territoire, l'écosystème local apparaît quasiment désabusé face à ces difficultés de recrutement récur-

rente. Reste que la donne n'est pas nouvelle dans la région. Dans une enquête de décembre dernier, l'Insee Grand Est mettait en avant qu'en 2019 «plus de la moitié des postes dans la région correspondent à des métiers sous tension pour lesquels les employeurs éprouvent des difficultés à recruter.» C'était il y a trois ans ! «Face à cette situation, les employeurs proposent plus souvent des contrats stables pour ces postes.» Conclusion intéressante tirée par l'Insee : «la tension n'entraîne globalement pas des salaires plus élevés.» Et c'est peut-être là que le bât continue de blesser...

Emmanuel VARRIER

## 54 000 postes à pourvoir par an d'ici 2030 ■

54 000 postes à pourvoir par an dans la région d'ici 2030 (760 000 au niveau national) ! C'est l'estimation annoncée dans le rapport des Métiers 2030 paru en début de semaine dernière et publié par la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) et France Stratégie. Le Grand Est serait l'une des deux régions les moins dynamiques, avec une contraction de l'emploi de 1 % dans la décennie à venir. Les départs en fin de carrière y seraient proportionnellement plus nombreux (30 % de l'emploi de 2019 contre 28 % dans l'Hexagone). La part de jeunes débutant leur carrière pour occuper ces postes serait légèrement supérieure à la moyenne hexagonale (28 % contre 27 %). Les besoins de recrutement seraient accentués par les sorties nettes des travailleurs résidents (2 % de l'emploi de 2019).

source : Les Métiers 2030, Dares



Sdib, des environnements de travail innovants  
prêts à relever les défis d'aujourd'hui et de demain

- 1 Ingénierie de l'espace
- 2 travaux clés en main
- 3 Technologie tertiaire
- 4 mobilier de bureau
- 5 services dédiés

Steelcase®  
2022 Platinum Partner

Et si vos aménagements vous permettaient  
d'accroître votre potentiel d'attractivité ?

Sdib – Metz Lorraine Nord  
Tél. 03.87.18.03.03  
metz@sdib.fr  
www.sdib.fr

Sdib – Nancy Lorraine Sud  
Tél. 03.83.98.13.23  
nancy@sdib.fr  
www.sdib.fr



## RESSOURCES HUMAINES

## Les DRH face à un problème structurel ■

**APRÈS UNE CRISE SANITAIRE AYANT CHAMBOULÉ LITTÉRALEMENT LES CODES DU MANAGEMENT, LES DIRECTEURS DE RESSOURCES HUMAINES DOIVENT AUJOURD'HUI S'ADAPTER AUX DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT RÉCURRENTES. UN PROBLÈME STRUCTUREL OÙ FORMATION ET ACCOMPAGNEMENT, MARQUE EMPLOYEUR, NOUVEAUX PROCESS DE RECRUTEMENT S'IMPOSENT DANS LA SPHÈRE RH. LE POINT AVEC FRÉDÉRIC LEMOINE, PRÉSIDENT DE L'ANDRH (ASSOCIATION NATIONALE DES DIRECTEURS DE RESSOURCES HUMAINES) LORRAINE CENTRE.**



«La situation est de plus en plus tendue aussi bien au niveau de l'emploi des cadres que dans quasiment toutes les typologies de postes. C'était déjà le cas il y a six mois et cela risque d'être encore le cas dans les mois à venir.» Constat établi par Frédéric Lemoine, le président de l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines) Lorraine Centre au sujet des difficultés de recrutement actuelles. «La notion même de métiers dits sous tension n'a quasiment plus lieu d'être, même ceux que l'on ne se doutait pas il y a deux ans rencontrent des difficultés de recrutement.» En juin dernier, la section régionale de l'ANDRH a tenu à Nancy son université où les DRH ont pu rendre compte de leurs problématiques et surtout tenter de trouver les pistes à suivre. Du côté du recrutement, «la donne a changé, il y a un avant et un après Covid-19. L'attractivité de l'entreprise est l'un des principaux enjeux pour les managers. Il est indispensable de former les managers aux nouvelles réalités de recrutement. Il faut travailler sur la culture de l'entreprise, l'intégration dans l'entreprise. Il est nécessaire de se réinterroger sur la manière de faire les choses. La fonction managériale est en pleine mutation. Les collaborateurs, tout comme les futures recrues, recherchent une véritable relation avec leur manager. Pour les recrutements, la problématique est beaucoup plus profonde, ce sont l'ensemble des codes, de nos références qui ont changé.»

« Au niveau du recrutement, la situation est tendue. C'était le cas il y a six mois et cela devrait l'être encore dans les mois à venir. »

Frédéric Lemoine, président de l'ANDRH (Association nationale des directeurs de ressources humaines) Lorraine Centre.

## ACCOMPAGNER, FORMER, TUTORER

Dans une enquête, parue en mars dernier, l'ANDRH mettait en avant les différents impacts pouvant expliquer la situation actuelle. 88 % des DRH affirment avoir des difficultés à recruter. L'enquête tente de dresser le futur du travail dans l'entreprise à l'horizon 2025. Le travail hybride va devenir la norme avec «une stabilisation du télétravail autour de deux jours par semaine en moyenne d'ici 2025», peut-on lire dans cette enquête. À côté de cette flexibilité recherchée, les collaborateurs en place et surtout les potentiels candidats affichent de nouvelles attentes. Cette fameuse quête de sens évoquée notamment pendant la crise sanitaire n'est pas un leurre. «Elle est révélatrice de la capacité de l'entreprise à avoir une réelle responsabilité sociale et environnementale. Les gens entendent s'investir dans une entreprise qui possède un minimum de valeurs en adéquation avec les leurs. L'impact social et l'empreinte environnementale sont aujourd'hui des critères importants», assure Frédéric Lemoine. Face à ces nouvelles données, les DRH sont aujourd'hui en pleine phase de recadrage histoire de permettre de capter les potentiels candidats. «Nous sommes face à un problème structurel ! Les termes qui reviennent sans cesse aujourd'hui sont ceux de formation et d'accompagne-



«Nous sommes face à un problème structurel ! Les termes qui reviennent sans cesse aujourd'hui sont ceux de formation et d'accompagnement. Accompagner, former, tutorer, sont aujourd'hui les leviers à actionner», assure Frédéric Lemoine, le président de l'ANDRH Lorraine Centre.

ment. Accompagner, former, tutorer, sont aujourd'hui les leviers à actionner. Un autre regard s'impose tout comme la prise en considération de la nécessité d'opérer les choses sur un temps plus long.» Une adaptation nécessaire où «les DRH doivent accepter aujourd'hui de former.» Une offre de formation et d'accompagnement sur la durée des futurs collaborateurs semble s'imposer comme le pilier d'une stratégie de recrutement adaptée. Reste aux chefs d'entreprise d'en prendre réellement conscience. «C'est simple aujourd'hui, ils semblent ne plus avoir le choix», assure le président de l'ANDRH Lorraine Centre.

Emmanuel VARRIER

## L'atout des seniors ■

«Les entreprises sont amenées à avoir besoin des seniors. Ils ont l'expérience et les réflexes professionnels.» Pour Frédéric Lemoine, le président de l'ANDRH Lorraine Centre, la problématique de l'emploi des seniors pourraient tout simplement s'afficher comme une des solutions face aux difficultés de recrutement des entreprises. «Le lien possible à mettre en place avec la population des seniors et celui de mentorat auprès des jeunes au sein de l'entreprise.» Un genre de duo bien pensé histoire de préparer et d'anticiper les besoins en matière de collaborateurs au sein d'une structure.





*Le monde bouge,  
bougeons avec lui !*

Nos entreprises vivent aujourd'hui des bouleversements rapides tant sur le plan économique, technologique que sur le plan culturel et humain.

**Le monde bouge, et il bouge très vite.**

Il nous oblige à nous questionner, à nous renouveler, à nous réinventer.

Nous vivons une époque formidable qui semble avoir compris qu'une organisation n'était pas grand-chose sans l'humain, sa matière grise, ses émotions, ses valeurs, ses convictions et son potentiel.

## **BARAN RECRUTEMENT l'humain est notre cœur de métier**

Depuis 27 ans, notre cabinet de conseil accompagne les entreprises dans la **valorisation de leur Ressource Humaine** en lien avec leurs objectifs de développement et de performance.

Nous conjugons expertise RH et Psychologie du Travail et des organisations pour **placer l'humain au centre de l'attention.**

**Placer la bonne personne au bon endroit, accéder à une meilleure connaissance de soi, franchir une nouvelle étape professionnelle, déployer tout son potentiel, développer le mieux-être au travail...**, autant de sujets devenus aujourd'hui incontournables.

*"Parce que le mouvement s'opère indéniablement dans les entreprises, en quête de flexibilité et d'agilité, notre cabinet adapte et élargit son expertise"*

- Conseil en stratégie de recrutement
- Management de transition
- RPO (mise à disposition de consultant·es)
- Chasse de têtes et identification
- Médiation professionnelle
- Coaching
- Evaluation de personnalité approfondie
- Bilan de carrière, bilan de compétences



# Recruter

Capter les compétences dans un contexte de pénurie

## Quête du candidat idéal ou adaptation des ressources ?

Les décideurs en entreprise vous diront tous que le recrutement est devenu un acte difficile quel que soit le niveau de qualification recherché. Le problème est de taille car il freine la fluidité de l'activité de l'entreprise, voire son développement.

Interrogées, 9 entreprises sur 10 soulignent l'inadéquation des candidatures et des postes à pourvoir, par pénurie de candidats potentiels et/ou par manque de compétences techniques ou comportementales.

### Misez d'abord sur vos potentiels internes

**Envoyer un message de confiance aux équipes existantes**

- Ouvrir le recrutement à l'interne
- Valider le potentiel du salarié
- Construire un processus de formation tremplin

### Développez votre marque employeur

**C'est inspirer les candidats et leur donner envie, c'est aussi fidéliser vos collaborateurs**

- Disposer d'une page carrière sur votre site internet
- Offrir une expérience candidat de qualité
- Valoriser vos équipes et leurs parcours
- Publier du contenu (blog, réseaux sociaux, site)
- Parler «vrai»

### S'adapter aux nouvelles attentes des candidats

**Favoriser la puissance d'un process court et réactif**

- Fluidifier les échanges (recours à la visio)
- Vous faire découvrir de façon concrète
- N'accabler pas les candidats d'un nombre d'entretiens excessif
- Donner des réponses rapides

### Diversifiez vos méthodes de recherche de candidats

**Les méthodes évoluent et se complexifient**

- Faire appel à la chasse de tête pour rechercher des profils non visibles
- Favoriser les soft-skills et le potentiel des candidats aux compétences copiées-collées
- Créer un système de cooptation et travailler votre référencement

### Mettez de l'agilité dans votre processus de décision

**Repenser l'organisation et s'adapter aux ressources du marché de l'emploi**

- Donner un feed-back rapide
- Ne pas attendre l'idéal
- Savoir se décider, même s'il n'y a qu'un seul candidat

### Sécurisez l'embauche

**Eviter le coût élevé d'un recrutement raté**

- Faire évaluer vos candidats finalistes par un professionnel
- Choisir un partenaire-conseil aguerri (pas seulement un fournisseur de CV)
- Soigner l'intégration, la montée en compétence, la fidélisation

Notre cœur de métier, c'est adapter les ressources existantes et les attentes des individus tout en restant le garant de la performance de l'entreprise.





## GROUPE ADH

Experts RH

Ensemble, révélons  
la **Haute Qualité Humaine**<sup>®</sup> de votre organisation



### Recruter

- Recrutement
- Chasse
- Evaluation candidat
- On boarding

### Mieux se connaître

- Evaluation de potentiel
- Bilan de compétences
- MBTI
- 360Feedback

### Progresser

- Coaching Individuel
- Coaching d'équipe
- Accompagnement des talents
- Outplacement



### Conseil en organisation

- Projets stratégiques et opérationnels
- Alignement Codir/Comex
- Animation de séminaires

### Conseil RH

- Diagnostic RH
- Optimisation et développement des process RH
- GPEC

### Qualité de vie au travail

- Diagnostic
- IQH<sup>®</sup> et HQH<sup>®</sup>
- Mise en oeuvre de plan d'actions
- Pilotage et suivi

### Gestion de crise

- Médiation
- RPS /Burn out
- Harcèlement Moral
- Suicide ou TS

### Formations et Conférences

- Formations RH, RPS et QVT
- Conférences (CODIR, COMEX, managers, IRP, séminaires, ..)



## ÉDUCATION - FORMATION

## Les lycées professionnels en mode réforme structurelle ■

**FORMER AU PLUS PRÈS DES BESOINS DES ENTREPRISES ! C'EST L'UN DES AXES FORTS DE LA VASTE RÉFORME DES LYCÉES PROFESSIONNELS AUJOURD'HUI EN MARCHÉ. MI-DÉCEMBRE, CAROLE GRANDJEAN, MINISTRE DÉLÉGUÉE CHARGÉE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELS S'EST RENDUE AU LYCÉE BOUTET DE MONVEL À LUNÉVILLE, L'OCCASION DE DÉCRYPTER CETTE VASTE RÉFORME MISE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT À LA RENTRÉE PROCHAINE.**



«Ce n'est pas une déconstruction mais réellement la construction du lycée professionnel du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est du cas par cas, de la véritable dentelle. Cette réforme sera progressive et elle prendra du temps.» Le 15 décembre dernier au cœur des ateliers techniques pédagogiques du lycée professionnel Boutet de Monvel à Lunéville, Carole Grandjean, ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la formation professionnels, se veut pédagogue et rassurante par rapport à la vaste réforme des lycées professionnels qui commence, en ce début d'année, une phase d'expérimentations avant une entrée en vigueur progressive à la rentrée prochaine. «La voie professionnelle est une voie d'excellence. Il faut donner envie aux jeunes de la prendre. Il faut prendre en compte leurs singularités, leur transmettre le goût de l'engagement, dans leur propre parcours et les préparer à l'emploi.» À l'instar de la réforme mise en œuvre précédemment au niveau de l'apprentissage et de l'alternance dans le cadre de la TVP (Transformation de la voie professionnelle), la réforme des lycées professionnels se veut notamment une réponse aux véritables besoins des entreprises et ce au niveau des territoires. «Cette réforme, c'est un enjeu stratégique en matière de compétences pour les entreprises de notre pays», continue la ministre. Reste que la tâche est rude. Deux tiers des décrocheurs scolaires sont aujourd'hui issus des lycées professionnels et le déficit d'image de ces filières est toujours bien présent. L'équation, sur le papier,

apparaît pourtant simple : faire concilier les envies des jeunes en termes d'orientation et l'employabilité des formations. «L'objectif est de faire du lycée professionnel une véritable voie de réussite pour les élèves et pour leurs familles, alors qu'encore trop de jeunes peinent à trouver un emploi après l'obtention de leur diplôme ou décrochent trop rapidement lorsqu'ils poursuivent leurs études dans l'enseignement supérieur.»

## RÉPONSE AUX MÉTIERS EN TENSION

Quatre groupes de travail ont été mis en place pour construire pas à pas cette réforme. Le groupe 1 : «Comment réduire le nombre de décrocheurs ?» est piloté par Christine Gavi-ni-Chevet, rectrice de la région académique de Normandie. «Le décrochage, par abandon de la formation ou rupture du contrat d'apprentissage, est encore trop fréquent au lycée professionnel. Ce phénomène doit être endigué pour lutter contre toutes les formes d'inégalités, qu'elles soient scolaires, sociales ou encore territoriales. Il nous impose d'améliorer le processus d'orientation en amont du lycée professionnel (...). Notre groupe de travail élabore des pistes de propositions pour aider les élèves à poursuivre leur apprentissage sans rupture, dans les meilleures conditions possibles, et d'envisager également les conditions de retour en formation. Il s'attache à réfléchir à l'orientation des élèves aux diffé-



Mi-décembre, Carole Grandjean, ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la formation professionnels, s'est rendue au lycée professionnel Boutet de Monvel à Lunéville histoire de présenter la réforme du lycée professionnel en cours.

rents niveaux (fin de troisième, fin de seconde, terminale) mais également aux conditions d'apprentissages proposées en lycée professionnel, tant au plan pédagogique, qu'organisationnel.» Le groupe 2 : «Comment mieux préparer les poursuites d'études supérieures requises par certains métiers», est piloté par Olivier Dugrip, recteur de la région académique d'Auvergne Rhône-Alpes. «Il faut faciliter et améliorer la préparation des élèves vers les études supérieures après l'obtention de leur diplôme. Il convient d'appréhender la sécurisation des parcours et les modalités de transition d'un diplôme validé vers un autre diplôme (du CAP au baccalauréat professionnel, du baccalauréat professionnel au BTS). Si des progrès ont été enregistrés du point de vue des taux de réussite, on relève aussi des fragilités chez les publics préparant le CAP, dont certains abandonnent en cours de formation.» Le constat est quasi identique pour les titulaires d'un bac professionnel s'orientant vers un BTS. Ils réussissent moins bien (50 % environ) que les bacheliers technologiques (66%) et généraux (81 %). «Cela implique de s'interroger sur l'accueil des élèves de la voie professionnelle dans ces sections de BTS, identifier leurs besoins, travailler sur leur projet tant scolaire que professionnel, faire évoluer

## Le lycée pro aujourd'hui ■

32,1 % des élèves de 3<sup>e</sup> poursuivent leurs études en voie professionnelle (21,4 % vers un bac professionnel, 10,7 % vers un CAP (Certificat d'aptitude professionnelle). 61 % des sortants précoces sont issus de la voie professionnelle. 82,3 % de réussite au bac pro et 83,6 % au CAP (session 2020-2021). 49 % des diplômés des lycées professionnels poursuivent leurs études. À la rentrée 2021, on comptait 626 700 lycéens professionnels (un lycéen sur trois). 72 900 enseignants et 2 090 établissements pour 440 diplômés préparés.

Source : Ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse.





les pratiques pédagogiques des enseignants de BTS.» Le groupe 3 : «Comment améliorer le taux d'accès à l'emploi après le diplôme ?» est piloté par Olivier Faron, recteur de l'académie de Strasbourg. «La délivrance des différents diplômes (CAP, baccalauréat professionnel, BTS) constitue l'un des objectifs majeurs de la voie professionnelle. Force est de constater que ces diplômes professionnels obtiennent des résultats encore insatisfaisants pour l'insertion des jeunes, alors que les métiers en tension se multiplient dans notre pays. Dans le cadre de la réforme à venir, il s'agit de renforcer l'employabilité de chacun des diplômés concernés, de les adapter à tous les publics et de les inscrire dans des parcours ciblés.»

## RELATION FORMATION-EMPLOI

Le dernier groupe, le groupe 4 : «Comment donner des marges de manœuvre aux établissements tout en conservant le caractère national des diplômés ?» est piloté par Anne Bisagni-Faure, rectrice de la région académique de la Nouvelle-Aquitaine. «Une place

importante doit être donnée à l'organisation pédagogique et à la personnalisation des parcours, qu'il s'agisse de la planification des périodes de formation en milieu professionnel à adopter dans la voie scolaire, des ajustements possibles sur l'organisation de la formation au lycée afin d'améliorer la relation formation-emploi et la poursuite d'études ou encore de l'accroissement de la professionnalisation pour une insertion réussie des élèves dans le monde du travail.» L'employabilité, la réponse aux besoins réels des entreprises d'un territoire et l'insertion professionnelle s'affirment, aux regards de ces différents groupes de travail (qui ont dû rendre leurs conclusions le 27 janvier dernier), comme les objectifs principaux de cette réforme des lycées professionnels. Comme toute réforme, elle ne fait pas l'unanimité, plusieurs journées de mobilisation (dont notamment celle du 17 janvier dernier) se sont déroulées. Les craintes, d'une partie du corps professoral et autres observateurs portent notamment sur le temps alloué à la formation, tant sur les enseignements généraux que les enseignements profession-



L'un des principaux objectifs de cette réforme est de permettre aux formations de répondre aux réels besoins des entreprises au niveau local.

nels. Certains assurent que cette réforme «réduirait» les élèves de la voie professionnelle à un statut de futurs jeunes travailleurs. À y regarder de plus près, c'est un peu le cas ! «Cette réforme est structurelle et résolument tournée au service des jeunes : encore mieux prendre en compte leurs singularités, leur transmettre le goût de l'engagement dans leur propre parcours, les former aux enseignements généraux et ainsi les préparer à l'emploi, enfin encore mieux accompagner celles et ceux qui le souhaitent vers une poursuite d'études réussie», assure la ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la formation professionnels. On est rassuré...

Emmanuel VARRIER

« La réforme du lycée professionnel est un enjeu stratégique en matière de compétences pour les entreprises de notre pays. »

Carole Grandjean, ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la formation professionnels



Les Tablettes Lorraines  
VOTRE HEBDOMADAIRE ÉCONOMIQUE RÉGIONAL



Professionnels du Chiffre et du Droit  
Gagnez du temps en créant gratuitement votre compte professionnel.

Rendez-vous sur [www.tablettespro.fr](http://www.tablettespro.fr)

## Votre annonce légale EN LIGNE

- > Publiez dans toute la France
- > Devis instantané
- > Attestation officielle immédiate

Je publie mon annonce Légale





## PAROLES DE PROS

## Alternant : aide unique de 6 000 € en 2023 ■

LES MODALITÉS DES DISPOSITIFS DE SOUTIEN À L'EMBAUCHE D'ALTERNANTS ONT ÉVOLUÉ. UNE AIDE UNIQUE S'APPLIQUE POUR L'ANNÉE 2023.



Le développement de l'apprentissage est une des priorités du gouvernement. À ce titre l'embauche d'alternants est encouragée depuis plusieurs années par des aides financières : **l'aide unique à l'apprentissage et l'aide exceptionnelle** mise en place suite à l'épidémie de Covid-19.

### AIDE UNIQUE CONCENTRÉE SUR UN AN

Pour 2023, les modalités de ces dispositifs ont été modifiées avec notamment pour le gouvernement l'objectif de les rendre **plus lisibles et de favoriser l'embauche d'apprentis** sur les niveaux bac ou inférieurs. Pour les contrats conclus cette année, l'aide unique, destinée aux

entreprises de moins de 250 salariés, pour les contrats d'apprentissage visant un diplôme ou un titre à finalité professionnelle équivalant au plus au baccalauréat sera d'un total de 6 000 €.

Elle prend la forme de **versements mensuels** pendant la première année d'exécution du contrat. Auparavant l'aide était versée sur trois ans avec un montant dégressif – 4125 € la première année, toutefois jusqu'au 31 décembre 2022 ce montant avait été aligné sur celui de l'aide exceptionnelle à l'apprentissage, 2000 € la deuxième et 1200 € la troisième, et ces sommes avaient été augmentées suite au covid-19 – désormais elle est concentrée sur la première année.

Comme auparavant, **les démarches pour l'obtenir sont relativement simples**. Une fois le contrat signé par l'entreprise, l'apprenti et son école, l'employeur le transmet à son Opérateur de compétences (OPCO) qui le dépose auprès du ministère chargé de la formation professionnelle. Il est enregistré par l'Agence de services et de paiements qui procède aux versements quand elle reçoit les déclarations sociales nominatives des entreprises.

### DES MONTANTS HARMONISÉS POUR L'AIDE EXCEPTIONNELLE

Une aide exceptionnelle sera toujours proposée en 2023 pour les employeurs qui concluent des contrats d'alternance n'entrant pas dans le champ de l'aide unique. Pour les entreprises de moins de 250 salariés, ce soutien concerne les **contrats d'apprentissage signés entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 décembre 2023** et préparant à un titre ou un

diplôme de niveau bac+2 au moins et bac +5 maximum et les contrats de professionnalisation conclus avec des salariés de moins de 30 ans. Les entreprises de plus de 250 salariés sont également concernées. Mais elles doivent, comme c'était déjà le cas avant, respecter certains quotas d'embauche d'alternants et ne sont pas concernées par le niveau minimum bac+2 pour les contrats d'apprentissage.

**Le montant de l'aide a été unifié**. Il est fixé à 6000 €, comme pour l'aide unique. Jusqu'ici son montant était fonction de l'âge de l'alternant : 5000 € pour un mineur et 8000 € pour un majeur. Selon les cas, le dispositif 2023 est donc plus ou moins avantageux que celui en vigueur l'année dernière.

**Enfin les entreprises ayant conclu des contrats bénéficiant de l'aide unique en 2021 ou en 2020 continuent de pouvoir bénéficier de l'aide dans les conditions prévues à la date de leur conclusion pour la deuxième ou troisième année d'exécution de ces contrats. Elle n'est cependant pas cumulable avec la nouvelle aide unique.**

Florie AUGUSTO,

Juriste droit social et paie – Yzico Nancy

### A NOTER

**Un communiqué de presse du ministère du travail du 6 janvier 2023 annonce que les aides créées pour toutes les embauches d'alternants en 2023, seront valables jusqu'en 2027. Le décret qui doit venir confirmer cette annonce n'est cependant pas encore paru.**

« Ces aides permettent souvent aux entreprises de franchir le cap et de recruter un jeune. Elles ont un budget limité et un alternant demande du temps d'accompagnement et de formation. En embaucher est une sorte de pari sur l'avenir et les aides peuvent faire la différence dans la décision de l'employeur. »

# Ici, chaque talent trouve son compte

En ce moment, nous recrutons pour ces postes :  
*Collaborateur et assistant comptable • Juriste*  
*Gestionnaire de paie • Auditeur*

**Yzico.fr**



Comptabilité & Gestion  
Juridique & Fiscalité  
Social & RH  
Dirigeant & Vie personnelle  
Audit & Organisation  
Digital & Innovation



## CFA D'ENTREPRISE

## Le Groupe Mentor crée son Mentor Institut ■

**HISTOIRE DE TROUVER LES BONNES COMPÉTENCES, LES ENTREPRISES N'HÉSITENT PLUS À CRÉER LEUR PROPRE CENTRE DE FORMATION EN INTERNE. SI LA TENDANCE EST BIEN PRÉSENTE DANS LES GRANDS GROUPES NOTAMMENT INDUSTRIELS, ELLE GAGNE DES GROUPES DE TAILLE MOYENNE ET MULTISECTORIELS. EXEMPLE TYPIQUE DANS LA RÉGION AVEC LE GROUPE MENTOR QUI VIENT DE CRÉER SON PROPRE CFA ET SON ÉCOLE SUPÉRIEURE. NOM DE CODE : MENTOR INSTITUT. LANCEMENT ANNONCÉ DANS QUELQUES SEMAINES.**

Formuler aux réels besoins de l'entreprise ! C'est le vœu pieux, et encore plus aujourd'hui, de bon nombre de pilotes d'entreprise et de responsables des ressources humaines. Dans un climat où les difficultés de recrutement sont légion, les CFA (Centre de formation des apprentis) d'entreprise s'affirment comme une des solutions. Posé dans le cadre normatif par une loi de septembre 2018, la loi Avenir Pro, une petite centaine sont aujourd'hui présents dans l'Hexagone. Les grands groupes et les ETI (Entreprise de taille intermédiaire) ont été les premiers à se doter de ce type d'outil notamment pendant la période de la crise sanitaire. « Cette période a été un révélateur ! Suite à de nombreuses problématiques en termes de recrutement de collaborateurs et de fidélisation de ceux déjà présents au sein de l'entreprise, l'univers entrepreneurial commence fortement à s'orienter vers ce concept de CFA d'entreprise. Aujourd'hui, on remarque que bon nombre de PME s'intéressent de plus en plus à cette alternative certaine en matière de formation », assure Xavier Petitnicolas, directeur commercial de SI Consulting, cabinet nancéien de conseil des acteurs de la formation. Avec ses équipes, il a accompagné le Groupe Mentor dans la création de son propre CFA. Mentor Institut et de son école supérieure. Une quasi première,

à cette échelle, au niveau local. « Notre décision de créer un CFA repose sur un constat simple : la difficulté grandissante d'embaucher des jeunes en sortie d'études. La formation en alternance par apprentissage est devenue un atout majeur dans l'insertion professionnelle. Les recruteurs y voient par cette modalité une opérationnalité accrue des profils qui en sont issus avec une expérience professionnelle significative », explique Florent Duloisy, directeur de Mentor Institut.

## FORMER ET FIDÉLISER

Avec plus de six cents collaborateurs et une galaxie de métiers (via plusieurs entités) et un spectre d'activités allant de la finance à la santé en passant par la communication et l'industrie, le Groupe Mentor, fondé et présidé par Benoît Michaux, voit dans la création de son CFA une réponse concrète (et nécessaire) pour former ses futurs collaborateurs à des métiers spécifiques tout en proposant de nombreuses formations aux salariés déjà présents afin de développer leurs compétences et, par extension, de les fidéliser. « Il nous faut aujourd'hui répondre à nos besoins propres au sein du groupe en termes de compétences dans nos différents métiers. De ce constat, il était logique et quasiment indispen-



Le Groupe Mentor, présidé par Benoît Michaux (deuxième en partant de la droite), lance Mentor Institut, un CFA d'entreprise et une école supérieure dirigés par Florent Duloisy (à droite).

sable de devenir un véritable organisme de formation », continue Florent Duloisy. Dès le mois de février prochain, les premières formations courtes seront dispensées, dans des locaux rue Haller à Nancy à quelques encablures de la faculté de lettres, à destination des collaborateurs du groupe. À partir du mois de mars, les premières formations de moyenne durée (trois à six mois) seront proposées dans plusieurs domaines, informatique, commerce, bâtiment, finance en passant par l'automatisme industriel. C'est au mois de septembre prochain que le CFA du Groupe Mentor ouvrira officiellement avec les premières classes et notamment de niveau BTS. Les formations dispensées le seront en présentiel mais également en distanciel. « L'objectif est naturellement de permettre au plus grand nombre d'accéder à nos formations, aussi bien dans la région Lorraine que dans d'autres endroits de l'Hexagone. » Pas impossible de voir également s'installer des antennes de Mentor Institut dans les régions où le Groupe Mentor est fortement présent notamment dans le Nord de la France.

Emmanuel VARRIER

« Notre décision de créer un CFA repose sur un constat simple : la difficulté grandissante d'embaucher des jeunes en sortie d'études. »

Florent Duloisy, directeur de Mentor Institut.

## Maillon de la Marque Employeur ■

« Les CFA d'entreprise ont un intérêt stratégique pour l'entreprise et notamment celui de conformer une image Marque Employeur en mettant en exergue l'aspect institutionnel et le potentiel d'employabilité. » Conclusion tirée par La Fondation Innovations pour les apprentissages dans son guide : « Créer son CFA d'entreprise ». Les CFA d'entreprise semblent s'afficher comme beaucoup plus qu'un organisme de formation, ils se veulent de véritables leviers opérationnels de développement des ressources humaines. « Les CFA d'entreprise mettent en exergue l'implication de l'entreprise dans l'emploi et la formation des jeunes et, au-delà l'importance donnée à la gestion des compétences. »

# DEVENEZ MEMBRE DE RÉSEAU ENTREPRENDRE LORRAINE

PLUS DE 200 CHEFS D'ENTREPRISE  
*nous ont déjà rejoints*

ET VOUS ?



Je suis membre de Réseau Entreprendre Lorraine depuis quelques années maintenant. J'apprends énormément en échangeant, en transmettant mes compétences à d'autres chefs d'entreprise. L'Humain est véritablement au cœur de cette association. J'encourage les entrepreneurs de mon entourage à nous rejoindre !

**Enrik LAFONTAINE - Ambassadeur**



## PARTAGEZ VOTRE PASSION D'ENTREPRENDRE

En étant dans l'action et l'échange.



## REJOIGNEZ UN MOUVEMENT SOLIDAIRE

De plus de 14000 chefs d'entreprise humanistes et investissez-vous dans l'économie locale en devenant membre de Réseau Entreprendre Lorraine.



## ENRICHISSEZ-VOUS AU CONTACT DES CHEFS D'ENTREPRISE

Avec plus de 60 événements et rencontres de Réseau Entreprendre Lorraine chaque année (Lunchs, visites d'entreprises, conviviales, conférences...)



## ACCOMPAGNEZ LES NOUVEAUX ENTREPRENEURS ET CEUX QUI CONNAISSENT UNE FORTE CROISSANCE

Transmettez-leur votre expérience et votre savoir-faire.



## METTEZ EN AVANT VOTRE ENTREPRISE ET VOS ACTUALITES

Auprès des entrepreneurs du réseau.

POUR CRÉER DES EMPLOIS,  
CRÉONS DES EMPLOYEURS



## INSERTION

# Réfugiés, déplacés : une main-d'œuvre bienvenue ■

**QUOI QU'ON EN DISE, L'ARRIVÉE PLUS OU MOINS MASSIVE DE RÉFUGIÉS ET DÉPLACÉS, NOTAMMENT UKRAINIENS, COMMENCE RÉELLEMENT À S'AFFICHER COMME UNE BOUFFÉE D'OXYGÈNE EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT, HISTOIRE DE PALLIER LE MANQUE DE COMPÉTENCES. QUELLES SONT LES DÉMARCHES À SUIVRE POUR UNE ENTREPRISE POUR EMBAUCHER CETTE TYPOLOGIE DE COLLABORATEURS.**

🔌 L'accueil des déplacés ukrainiens, une nécessité vitale. Leur insertion via l'emploi est une réponse aux difficultés de recrutement de bon nombre d'entreprises aujourd'hui. Fin octobre, Julien Le Goff, secrétaire général de la préfecture de Meurthe-et-Moselle se rend chez Car Avenue afin de prendre connaissance de la démarche mise en œuvre par le groupe de distribution automobile lorrain. Le groupe a embauché trois ressortissants ukrainiens, Iuan, Dimitrou et Arakel. Les deux premiers, dans l'entrepôt logistique de Car Avenue Services à Lesménils et le troisième comme mécanicien chez Peugeot Car Avenue à Laxou. Si l'accueil de ces trois nouveaux collaborateurs s'expliquent par la volonté d'implication du groupe lorrain par rapport à la situation en Ukraine, c'est également une des solutions trouvées pour faire face aux difficultés de recrutement. «*Nous avons aujourd'hui une centaine de postes à pourvoir actuellement*», assure Paola Zanetti, secrétaire général du groupe Car Avenue. Une action solidaire et salvatrice pour tout le monde. En Meurthe-et-Moselle, près de 2 000 réfugiés ukrainiens sont aujourd'hui présents. «*À un moment où les entreprises souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre, l'arrivée de ces personnes compétentes représentent une*

*opportunité pour elles*», assure une responsable d'un cabinet de recrutement. Au niveau local, l'ensemble des secteurs d'activité apparaît aujourd'hui concernés par cet accueil et insertion version emploi. Si le terme de réfugié est souvent employé, au niveau des personnes fuyant la guerre en Ukraine, la terminologie exacte est celui de déplacé. Depuis le mois de mars dernier, les Ukrainiens arrivés en France peuvent bénéficier d'un dispositif de protection temporaire, qui leur permet d'obtenir une autorisation provisoire de séjour de six mois (renouvelable) et leur donne le droit d'exercer immédiatement une activité professionnelle dans l'Hexagone.

## COMMUNAUTÉ LES ENTREPRISES S'ENGAGENT

Pour ce faire, ils doivent valider leur dossier à la préfecture avant d'être orientés vers l'OFFI (Office français de l'immigration et de l'intégration). La communauté Les Entreprises s'engagent, lancée en 2018 (sous la forme d'un groupement d'intérêt public créé par le ministère du Travail, de l'Emploi, de l'Insertion, Pôle emploi et une association d'entreprises engagées) pour fédérer les entreprises souhaitant s'engager



Face aux difficultés de recrutement, l'insertion des réfugiés et notamment les déplacés ukrainiens s'affiche comme un levier à actionner pour les entreprises.

pour une société plus inclusive et durable, possède un volet spécifique concernant les déplacés ukrainiens. Sur la plateforme : <https://lesentreprises-sengagent.gouv.fr/>, les employeurs peuvent trouver les informations liées au don de matériel, à la proposition de logements aux populations déplacées et ce fameux volet recrutement. Les employeurs peuvent ainsi proposer un poste aux personnes qui sont réfugiées en France. «*Il suffit de renseigner le nom, la taille, le code postal et le numéro de Siret de l'entreprise ainsi que le nombre de postes à pourvoir et les coordonnées de la personne à contacter*», expliquent les responsables de cette communauté. Pôle emploi prend alors le relais. «*Nous avons souhaité nous associer avec Pôle emploi comme tiers de confiance car le diagnostic des conseillers rassure les recruteurs. Cet accompagnement sécurise le recrutement et garantit le meilleur accueil possible en entreprise*», assure le cabinet du ministère du Travail. D'après les chiffres mis en avant par le ministère du Travail, les choses semblent avoir prises. «*Nous avons aujourd'hui plus de demandes d'entreprises que de candidats en provenance d'Ukraine. C'est pourquoi, nous précisons que conformément au principe de non-discrimination, Pôle emploi est susceptible de transmettre d'autres profils pouvant répondre aux besoins des entreprises.*»

Emmanuel VARRIER

«**À un moment où les entreprises souffrent d'une pénurie de main-d'œuvre, l'arrivée de ces personnes compétentes représentent une opportunité pour elles.**»

## Levier les freins ■

Réfugiés ou déplacés, la barrière de la langue s'affiche comme l'un des principaux obstacles à l'embauche. Vu l'urgence de la situation, aussi bien du côté des réfugiés et déplacés que des besoins forts en recrutement dans certains métiers pénuriques, les entreprises apparaissent s'adapter. «*Les entreprises ont des besoins immédiats mais les personnes déplacés ont besoin d'un temps de stabilisation et de se familiariser avec la langue*», assure un responsable d'un groupe de transport. «*Nous nous sommes mis en ordre de marche pour les former au français et nous nous inspirons d'une expérience réussie en Suède pour l'accueil de réfugiés syriens.*»






## INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

# L'IA, pour recruter efficacement ■

**L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LE BIG DATA S'APPLIQUENT DE PLUS EN PLUS DANS LA VIE PERSONNELLE COMME DANS LA VIE PROFESSIONNELLE. PLUSIEURS DOMAINES SONT AUJOURD'HUI CONCERNÉS COMME LE MARKETING, LA PRODUCTION ET LE RECRUTEMENT. DANS LES RESSOURCES HUMAINES, LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT A, QUANT À LUI, ÉVOLUÉ. SELON UNE ÉTUDE MENÉE EN 2018 PAR LINKEDIN GLOBAL RECRUITING TRENDS, 76 % DES RECRUTEURS ESTIMENT QUE L'IMPACT DE L'IA SUR LA DÉMARCHE DE RECRUTEMENT SERA IMPORTANT.**

 Nommée IA, l'intelligence artificielle offre plusieurs avantages comme l'automatisation des tâches et l'identification des talents en adéquation avec les postes à pourvoir. Elle regroupe l'ensemble des techniques qui permettent de développer des programmes informatiques, destinés à stimuler des traits d'intelligence humaine. Grâce à cette technologie innovante, plusieurs recrutements sont aujourd'hui totalement automatisés.

### UN SOURCING PLUS FACILE

L'IA facilite aux recruteurs l'une des tâches les plus fastidieuses lors de la procédure de recrutement : le sourcing. Les algorithmes facilitent l'analyse des millions de données, parmi plusieurs bases de données, accessibles sur les réseaux socio-professionnels. L'objectif étant d'identifier un profil bien spécifique. L'IA permet donc un sourcing plus précis pour repérer un candidat aux compétences rares. Pour sélectionner des profils plus susceptibles de correspondre aux attentes des employeurs, certains grands groupes comme Pepsi, Ikéa ou l'Oréal utilisent le logiciel d'intelligence artificielle Vera. Développé en 2016 par une start-up russe, il permet de réduire le temps et le coût de recrutement.

### DES TALENTS ADÉQUATS AVEC LE POSTE À POURVOIR

L'IA permet aux recruteurs d'automatiser certaines tâches comme le tri des CV, parmi ceux qui sont déjà présélectionnés. C'est aussi une solution pertinente pour rechercher des informations sur les différents profils (expériences, centre d'intérêt, personnalité...) en utilisant des mots-clés. Grâce à des logiciels de chatbots ou agents conversationnels, il est possible de réaliser des conversations naturelles avec les candidats. Cette technique permet au recruteur de gagner en temps, en productivité et l'aide aussi à repérer les meilleurs talents en adéquation avec le poste à pourvoir.



### ANALYSE POUSSÉE

L'IA permet au recruteur d'effectuer des analyses plus approfondies comme par exemple analyser les expressions faciales du candidat, son débit de parole et l'intonation de sa voix. Elle permet également d'éviter les préjugés et de maximiser l'objectivité de la démarche du recrutement, à condition de bien calibrer les outils de l'IA.

### ÉVOLUTION DE POSTE EN ENTREPRISE

L'IA peut aider les recruteurs à identifier les talents qui souhaitent évoluer au sein d'une même entreprise. Elle leur permet de collecter de nombreuses données autour des compétences des salariés, leurs expériences, ou leur souhait d'évoluer dans l'entreprise. À titre d'exemple, on cite la plateforme de la start-up 365 Talents, qui emploie des algorithmes de machines Learning pour repérer facilement les candidats potentiels et leur proposer automatiquement des opportunités d'évolution professionnelle.

### DÉSHUMANISÉ LE RECRUTEMENT

Si l'IA a de nombreux avantages, elle peut présenter certains inconvénients. En automatisant tout le processus de recrutement, le recruteur peut risquer de déshumaniser la démarche de recrutement, qui repose sur des questions d'éthique, de moralité et d'intégrité, qui ne peuvent être considérées que par l'être humain. La deuxième contrainte de cette technologie est le paramétrage. Si le recruteur paramètre son outil d'IA avec certaines données de tri comme par exemple le nom de l'école dans laquelle le candidat a fait ses études ou encore le nombre des diplômes obtenus, il risque de cloner les profils dans son entreprise. De même, si certains critères sont demandés et d'autres éliminés, cela pourrait mener à la discrimination. En se basant principalement sur l'IA, qui déduit particulièrement les hard skills des candidats à partir des CV sans évaluer parfois les soft skills, le recruteur peut rater de bons candidats. L'IA présente certes de nombreux avantages, mais reste un outil à employer avec précaution puisqu'elle a des inconvénients.

JM



## L'AUDIT MARQUE EMPLOYEUR DE L'AGENCE LT

# Un indispensable pour recruter et fidéliser ses équipes ! ■

**A L'ÈRE DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, RECRUTER ET FIDÉLISER SES ÉQUIPES EST DEVENU UNE GAGEURE !**

Aujourd'hui, tous les employeurs/recruteurs sont confrontés aux mêmes problématiques :

- Recrutement compliqué sur des métiers en tension (ou pas !)
- Turn-over chronophage, énergivore, onéreux et nuisible à l'image de l'entreprise
- Fuite des forces vives vers la concurrence
- Difficulté à fédérer autour d'une vision
- Manque de cohésion après une fusion

Consciente de cet enjeu, L'Agence LT propose aux entreprises un accompagnement spécialisé.

### LA RÉVOLUTION SOCIALE, LE DÉFI DU XXIE SIÈCLE

Lors de la révolution industrielle, le travail devait permettre de survivre. Lors de la révolution informatique, le travail devait permettre de vivre. Depuis la révolution sociale, le travail doit permettre de s'épanouir. Dans ce contexte, stabiliser ses effectifs et les mener à donner le meilleur d'eux-mêmes est un challenge. L'outil idéal pour relever ce défi ? **La marque employeur !**

### LA MARQUE EMPLOYEUR, LE SÉSAME DES RECRUTEURS

La marque employeur, c'est l'image que reflète une entreprise auprès de ses collaborateurs, salariés et candidats potentiels, mais également auprès de ses clients, prestataires, investisseurs, etc. Par extension, cette expression englobe tous les moyens mis en place pour améliorer cette image. Toute entreprise a une image organique. Mais que reflète-t-elle ? Est-elle une force ou une faiblesse ? Transformer cette image en une marque employeur pertinente, authentique et cohérente pour l'ensemble de son audience est un exercice qui demande une grande expérience en stratégie de communication. Il est donc indispensable de confier cette mission à un professionnel.

### L'AUDIT MARQUE EMPLOYEUR, UN SERVICE SUR MESURE

L'Agence LT est spécialisée dans la stratégie de communication depuis des années. Elle a créé un audit marque employeur qui comprend :

Leçon marque employeur n°23

**Ce que vous faites à l'intérieur, se voit à l'extérieur.**

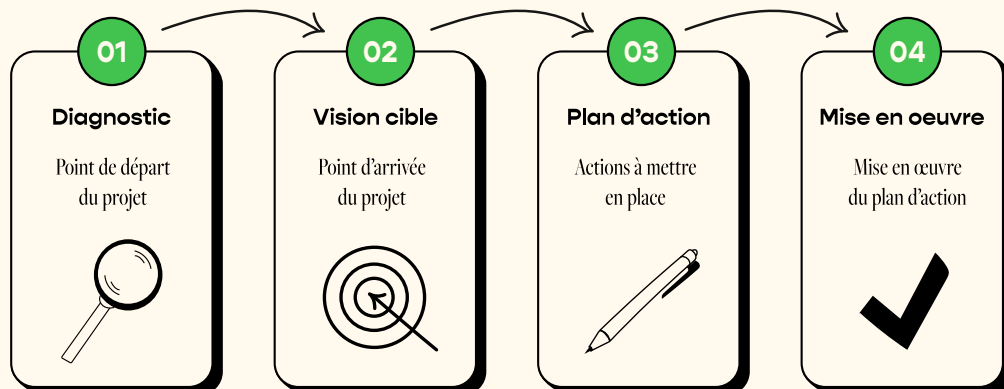


- **Un entretien** destiné à cerner les difficultés et les besoins de l'entreprise :
- **Un état des lieux** de la marque employeur actuelle, en interne comme en externe :
- **Une analyse** de l'entreprise en termes de ressources en place, environnement de travail, valeurs :
- **La remise d'une feuille de route** regroupant des préconisations concrètes pour résoudre les problématiques et atteindre les objectifs.

L'agence peut ensuite créer tous les outils de communication nécessaires pour les clients qui souhaitent surmonter durablement leurs problématiques RH.

Accompagner les entreprises de la stratégie à la réalisation de leur communication, c'est aussi ça, **l'intelligence créative by LT.**

### Les 4 étapes de l'audit marque employeur by LT



« Une entreprise au top où s'épanouir »



**Louise Thomas**

Chargée de missions chez [blurred]



Publié il y a 2 jours

Recommande

Point de vue positif

Approuve la direction

### Avantages

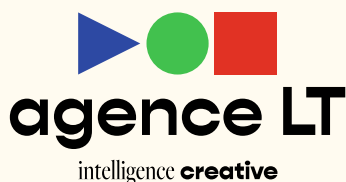
- Très bonne ambiance
- Des managers à l'écoute
- Nombreuses opportunités d'évolution en interne
- Challenge au quotidien

### Inconvénients

- Un distributeur de café ne serait pas de refus !
- Entreprise trop loin de chez moi

Ceci est votre meilleure  
**campagne de recrutement**

Créons-la ensemble.





## TECH

# Recruter à distance : comment réussir le défi ? ■

**DÉPLOYÉ À GRANDE ÉCHELLE POUR UN GRAND NOMBRE DE SALARIÉS EN RAISON DE LA PANDÉMIE, LE TÉLÉTRAVAIL EST UN PHÉNOMÈNE INÉDIT QUI APORTE UN ÉCLAIRAGE NOUVEAU SUR LE PROCESSUS DU RECRUTEMENT. LE RECRUTEUR EST DÉSORMAIS CONVIÉ À DIGITALISER SON PROCESSUS DE RECRUTEMENT POUR ÊTRE EN PHASE AVEC LE MARCHÉ DU TRAVAIL POST-COVID OÙ LES CANDIDATS ET LES ACTEURS SONT PLUS FAMILIARISÉS AVEC LES PRATIQUES DIGITALISÉES. C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE NOUS AVONS PENSÉ À FORMULER TOUTE UNE SÉRIE DE CONSEILS PRATIQUES AUX PROFESSIONNELS AFIN DE LES GUIDER EN MATIÈRE DE RECRUTEMENT À DISTANCE.**



De nos jours, le mode de travail à distance attire de plus en plus de recruteurs et employés. Il est fort probable que ce mode de travail à distance se généralise. Ceci aura un impact direct sur les façons de recruter. On peut ainsi s'attendre à ce que toutes les étapes du processus d'embauche soient réalisées à distance du début jusqu'à la fin. Cette pratique est toutefois assez neuve, pour les entreprises comme pour les candidats. Nous vous mènerons pas à pas au travers des différentes étapes à considérer et vous proposerons des solutions pour vous faciliter le passage à ce type recrutement qui peut constituer un gros changement pour vous, mais aussi pour les candidats.

## COMMENT ATTIRER LES CANDIDATS ?

Les professionnels sont invités à respecter les étapes du recrutement à distance de la création des offres jusqu'à la contractualisation du recrutement. Ils doivent ainsi définir leurs besoins internes puis rédiger des offres d'emploi accrocheuses qui sont optimisées pour les moteurs de recherche. L'objectif est de répondre aux exigences édictées par Google pour remonter correctement dans son moteur de recherche. Ceci passe par l'anticipation des mots clés qui pourraient être saisis par les candidats potentiels. Les recruteurs ont ainsi intérêt à

valoriser leurs offres via la réalisation d'une description précise du poste. Les tâches qui devraient être accomplies par la future recrue doivent également être détaillées.

## PRÉ-SÉLECTION DES CANDIDATS

Après avoir diffusé les offres d'emploi, les recruteurs se trouvent face à une mission plutôt difficile qui consiste à gérer un grand nombre de curriculum vitæ. Le tri et la sélection des profils intéressants peuvent paraître difficiles mais cette tâche est facilitée grâce aux ATS (Applicant Tracking System) qui sont des outils de suivi des candidatures. Il s'agit de logiciels permettant de suivre le recrutement à distance du début jusqu'à la fin. Les entreprises peuvent se doter de ces logiciels ou y accéder en ligne et ce en fonction des besoins de chaque entreprise.

## ENTREVUE VIRTUELLE

Pour se préparer aux entretiens à distance, les employeurs sont appelés à organiser un entretien comparable à un entretien physique en optant pour un outil de visioconférence comme Skype, Google Hangouts, Webex, Microsoft Teams ou encore le logiciel Zoom. Pour cette étape, il est recommandé de choisir un fond neutre et de s'assurer en amont du bon fonctionnement du microphone, webcam, connexion... L'objectif étant d'éviter tout problème technique pouvant nuire à la qualité de l'entretien.

## TESTS ET ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

Les connaissances et compétences des candidats sont ensuite testées afin de pouvoir détecter les profils qualifiés. D'ailleurs, les entreprises disposent d'innombrables outils pour évaluer les compétences techniques, mais aussi celles humaines, dont la majorité est accessible en ligne. Des tests pour évaluer les soft skills, apprécier les compétences bureaucratiques, l'orthographe et bien d'autres outils sont mis à la disposition des recruteurs. Ces derniers permettent de faciliter la prise de décision et de retenir le profil adapté aux besoins de l'entreprise.

## LA CONTRACTUALISATION DU RECRUTEMENT

La transmission d'une promesse d'embauche au candidat concerné est suivie par la confirmation des termes du contrat y compris ceux liés à la prise de fonction, aux avantages auquel le poste donne droit et bien d'autres. Le processus de recrutement à distance est enfin couronné par la signature électronique du contrat de travail et la transmission à distance des documents légaux nécessaires notamment le RIB, la carte d'identité, le numéro de sécurité sociale...

FED



## TENDANCES

# De nouvelles formes d'emploi qui ont le vent en poupe ■

**POUR FAIRE FACE À L'ÉVOLUTION CONSTANTE DU MONDE PROFESSIONNEL, DE NOMBREUSES FORMES D'EMPLOI SE SONT CRÉÉES AFIN DE S'ADAPTER À LA MODERNISATION DU TRAVAIL ET ATTIRER DES TALENTS TOUT EN LEUR PERMETTANT DE SORTIR DU CIRCUIT DE TRAVAIL CLASSIQUE AVEC SES DIFFÉRENTES CONTRAINTES.**



Certains événements récents comme les confinements liés à la pandémie de Covid-19 ont modifié la manière de travailler et apporté plus de lumière à des modes de travail atypiques. En effet, de plus en plus d'entreprises font appel à des solutions modernes pour externaliser la masse salariale au-delà de la recherche classique auprès des candidats et sans avoir à se heurter à des contraintes économiques. On mesure cette réalité au nombre important des travailleurs séduits par le portage salarial ou les groupements d'employeurs aspirant à plus de flexibilité et d'indépendance. Ces deux modes d'activité professionnelle connaissant un développement impressionnant et offrent de nouvelles perspectives tant aux entreprises qu'aux salariés.

## PALLIER LE MANQUE DE MAIN-D'ŒUVRE

Apparu il y a plus de trois décennies, le groupement d'entreprises connaît une croissance constante depuis quelques années. Ce dispositif joue un rôle crucial en matière d'emploi puisqu'il permet de concilier les besoins des entreprises et les compétences des travailleurs dans le cadre d'un accord gagnant-gagnant. Il permet à des structures partageant un objectif commun de se rassembler via une association afin d'accéder à certaines compétences qu'elles ne pourraient pas embaucher autrement faute de moyens financiers. Ce système constitue une solution efficace pour répondre aux besoins de recrutement des entreprises notamment en termes de travail saisonnier ou à temps partiel. Il leur donne la possibilité de bénéficier des services d'un collaborateur, sans devoir supporter les charges et pressions associées à l'embauche d'un salarié permanent. Embaucher constitue, aujourd'hui, l'une des préoccupations majeures des entreprises. Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) représentent un concept innovant pour mener à bien cette démarche



*Évoluant au fil du temps, les nouvelles formes d'emploi prennent de plus en plus de l'importance sur le marché du travail.*

plus particulièrement en ce qui concerne les entreprises en proie à des problèmes de recrutement ou manquant de visibilité. Ce collectif d'entreprises regroupe des structures qui parient sur le potentiel de personnes en difficultés d'accès à l'emploi pour renforcer leur personnel en mettant à disposition des candidats ciblés des parcours d'insertion et de qualification.

## UNE SOLUTION ALLIANT INDÉPENDANCE ET SÉCURITÉ

D'autre part, le portage salarial permet aux indépendants d'avoir un statut pour entreprendre et de réaliser des prestations auprès de leur clientèle sans être obligé de créer une société. Il s'agit d'une relation contractuelle tripartite entre un indépendant ou un consultant porté, une société de portage salarial et l'entreprise cliente pour lesquelles les prestations seront effectuées. Ce dispositif offre au travailleur la possibilité de réaliser sa mission en toute autonomie et lui permet parallèlement de bénéficier de tous les avan-

tages relatifs au statut de salarié (couverture sociale, responsabilité civile, mutuelle, cotisations retraite, accès à la formation et aux réseaux de professionnels, etc.) sans perdre sa liberté d'entreprendre avec la possibilité de déléguer la gestion administrative pour pouvoir se concentrer sur son activité. Son cadre légal s'est considérablement renforcé afin d'assurer aux salariés portés des conditions de travail stables et optimales. Ce mode de travail devient de plus en plus séduisant pour les indépendants en quête de sécurité et de liberté ainsi que les entrepreneurs souhaitant se lancer à leur propre compte tout en préservant le statut de salarié. Selon les Syndicats de portage salarial, PEPS et FEPS, la France comptait, en 2022, près de 600 entreprises de portage se partageant 100 000 salariés portés sur plus de 700 métiers différents. Pour conclure, il importe de souligner que le portage salarial et le groupement d'employeurs font partie de la sphère des nouvelles formes de travail mais elles restent des solutions toutefois bien distinctes.

AB



## LA MARQUE EMPLOYEUR

# Véritable aimant à candidats ■

**ACTUELLEMENT, LA MARQUE EMPLOYEUR EST CONSIDÉRÉE COMME UN ÉLÉMENT IMPORTANT DES RESSOURCES HUMAINES. IL S'AGIT D'UN POINT À NE PAS NÉGLIGER AFIN D'ATTIRER DES PROFILS COMPÉTENTS, FIDÉLISER LES TALENTS, MAIS AUSSI PRÉSERVER LA RÉPUTATION GLOBALE DES ENTREPRISES. FOCUS SUR L'IMPACT D'UNE MARQUE EMPLOYEUR SINCÈRE ET AUTHENTIQUE SUR LE RECRUTEMENT AINSI QUE SUR L'IMAGE DE MARQUE DES ENTREPRISES ?**



La marque employeur est un atout pour attirer et fidéliser les talents.



Apparue au niveau national à la fin des années 90, la marque employeur ou employer branding, se définit comme l'image que reflète une entreprise, non seulement auprès de ses salariés et de ses candidats potentiels, mais également vis-à-vis des clients, des fournisseurs, les prestataires, les investisseurs et bien d'autres. Elle correspond aux différentes stratégies de communication adoptées par une entreprise pour interpeller ses salariés et notamment capter l'attention de nouveaux talents. Ce levier de performance s'articule autour de plusieurs axes : la qualité de vie en interne et le climat social, les valeurs et la culture d'entreprise, la réputation, l'attractivité de l'entreprise et les processus RH. Une marque employeur bien travaillée permet d'attirer les meilleurs profils existants au niveau du marché du travail et de leur garantir une meilleure intégration, mais également de séduire les futurs investis-

seurs et d'influencer les clients et les fournisseurs. Elle a également pour mission de fidéliser les employés actuels et surtout favoriser leur appartenance à l'entreprise. Certes, employer branding s'adresse principalement aux profils potentiels ainsi que les salariés, mais elle vise également les médias, les partenaires de recrutement et les partenaires sociaux des entreprises, les universités, les écoles supérieures, etc.

### POURQUOI EST-IL PRIMORDIAL DE CRÉER UNE MARQUE EMPLOYEUR ?

Dans un contexte marqué par l'évolution des nouvelles technologies, les dirigeants, souhaitant que leurs organisations restent pérennes, doivent créer leur propre marque employeur. L'objectif étant de développer une bonne image de leur entreprise que cela soit en interne ou en

externe. Plus cette image est positive, plus les structures ont plus de chance pour attirer de bons profils et par conséquent améliorer la productivité et la rentabilité des entreprises. De nos jours, trouver de bons profils s'avère parfois très difficile. En effet, les candidats accordent une grande importance aux avantages proposés par les entreprises telles que la responsabilité sociale, l'équilibre travail famille, la vie d'équipe et bien d'autres. D'où la nécessité de développer une marque employeur qui correspond à l'image que l'entreprise souhaite véhiculer et qui répond aux attentes des futurs salariés. En ayant une marque employeur forte et solide, les sociétés ne seront plus obligées d'organiser de grandes campagnes de recrutement et d'investir massivement afin d'attirer les bons profils qualifiés. Et c'est ainsi qu'elles peuvent minimiser les coûts liés au recrutement. En revanche, les entreprises ayant négligé ce concept, pourront faire face à différents problèmes, dont une réputation négative, un risque de bad buzz, des difficultés à recruter, etc.

### COMMENT AMÉLIORER MA MARQUE EMPLOYEUR

Afin de développer une marque employeur positive, les entreprises doivent commencer par assurer de bonnes conditions de travail pour leurs salariés. En effet, ces derniers diffuseront une bonne image de l'entreprise à leur entourage comme étant un endroit où il fait bon travailler, ce qui peut engendrer naturellement le recrutement par coopération. En outre, les entrepreneurs doivent investir dans le marketing de contenu tout en développant un site internet clair. Il est également nécessaire de surveiller l'image et la réputation de son entreprise au niveau des réseaux sociaux. Par ailleurs, les entreprises peuvent mettre en place un programme ambassadeurs afin de développer leur réputation. Elles ont également la possibilité de faire appel à des agences de marque employeur.

MH




## TENDANCES

# Un tiers des cadres envisagent une reconversion

**LA DERNIÈRE ENQUÊTE DE L'ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES (APEC) MONTRÉ QUE SI CES DERNIERS SONT UN SUR TROIS À ENVISAGER UNE RECONVERSION PROFESSIONNELLE, EN RÉALITÉ MOINS D'UN SUR DIX PASSE À L'ACTION. ÉTAT DES LIEUX SUR LA RÉALITÉ DES RECONVERSIONS CHEZ LES CADRES.**



La crise sanitaire ayant favorisé les périodes de réflexion et les attentes, 31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion pour changer de métier.

 Reconversion professionnelle : les cadres sont tentés, d'autant plus après la crise Covid, oui, mais... pas si facile ! Pour Gilles Gateau, directeur général de l'Apec, «les envies de changement des cadres ont été boostées ces dernières années, à la faveur d'une crise sanitaire propice à l'introspection. Symptôme de ces nouvelles aspirations, la reconversion professionnelle répond à plusieurs problématiques, comme la gestion de carrière ou encore la relation au travail et à l'entreprise, voire l'insatisfaction professionnelle ou le désengagement.» La crise sanitaire ayant favorisé les périodes de réflexion et les attentes, 31 % des cadres indiquent avoir un projet de reconversion pour changer de métier. Une intention qui est, logiquement, plus fréquente chez les chômeurs (60 %) et les moins de 35 ans (45 %). Dans les faits pourtant, seule une minorité d'entre eux ont réellement franchi le pas avec moins d'un sur dix (8 %) qui est passé à l'action. C'est ce que révèle la dernière étude de l'Association pour l'emploi des cadres<sup>(\*)</sup>, réalisée en juin 2022 et dévoilée en fin d'année. À noter que la reconversion professionnelle retenue pour cette étude est un «changement de métier», soit «une rupture majeure dans le cadre du nouveau métier envisagé pour la reconversion.»

## DES MOTEURS VARIÉS

Si le point de départ de ces projets de reconversion des cadres est «plus généralement une situation d'insatisfaction au travail», et notamment une «insatisfaction face aux réalités concrètes de leur poste ou de leur entreprise», les projets répondent également à des motivations diverses, liées ou non à des changements dans leur vie privée : 37 % ont la volonté de faire un

métier qui a plus de sens pour eux ou pour la société et correspondant à leurs valeurs, 35 % souhaitent de meilleures conditions de travail, 34 % car ils ressentent de «l'ennui, une lassitude dans leur métier actuel». Soit l'envie d'«un second souffle» et la nécessité de donner une nouvelle dynamique à leur carrière. Seuls 30 % confient être attirés «par un nouveau métier, un métier différent», et un cadre sur quatre souhaite «de meilleures perspectives de carrière et de rémunération», soit «le désir de promotion sociale avec la recherche d'une ascension professionnelle et sociale et la volonté d'obtenir un meilleur statut et plus de responsabilités», note l'Apec. À noter toutefois que la plupart des changements de métier se font «sans changement radical.» Ainsi, «dans plus de six cas sur dix, le choix s'oriente vers un poste proche de leur métier actuel.» Seuls 15 % optent pour un métier totalement différent. Ces derniers souhaitant rompre avec leur situation présente en changeant d'abord de secteur d'activité (82 %), de région (54 %) ou en se mettant à leur propre compte (56 %).

## DES SACRIFICES EN NOMBRE

En cause, notamment, la difficulté de l'exercice : 56% des cadres perçoivent la reconversion professionnelle comme une démarche «difficile.» Une crainte d'autant plus grande pour ceux qui n'ont pas entamé de démarches concrètes. Plus

particulièrement, ils appréhendent le fait de pouvoir «juger de la viabilité de leur projet en début de parcours» (46 %) ou «leur capacité à convaincre les différents interlocuteurs qu'ils auront à rencontrer» (54 %), que ce soit pour obtenir un poste ou dans le cadre d'une création d'entreprise. Par ailleurs, ils mesurent les sacrifices qu'il leur faudra consentir : dans le cadre d'une reconversion, quatre cadres sur dix sont prêts à accepter une rémunération plus faible (42 %) ou des horaires plus importants (41 %), voire à renoncer à certains avantages comme le statut de cadre (50 %), un poste à responsabilités (63 %) ou des fonctions managériales (66 %). Néanmoins, ils identifient encore de nombreux freins qu'ils doivent surmonter, comme la peur de se tromper (34 %), le sentiment de ne pas avoir les moyens financiers (28 %) ou la crainte d'avoir de moins bonnes perspectives de carrière (27 %). En revanche, ils redoutent moins le transfert ou l'acquisition de nouvelles compétences qui sont jugés nécessaires. «Ayant conscience du besoin de formation, ils y sont généralement ouverts pour une durée comprise entre six et douze mois», explique l'Apec.

(\*) Enquête qualitative réalisée en mai 2022 auprès de plusieurs publics en coopération avec le Credoc et enquête en ligne réalisée par l'Apec en juin 2022, auprès d'un échantillon de 2 000 cadres salariés du secteur privé.

Charlotte de SAINTIGNON

« La reconversion professionnelle répond à plusieurs problématiques, comme la gestion de carrière ou encore la relation au travail et à l'entreprise, voire l'insatisfaction professionnelle ou le désengagement. »

Gilles Gateau, directeur général de l'Apec.

***Avec nous, Julie découvre de nouvelles perspectives de carrière.***

**Etre un employeur engagé, c'est aussi cela être utile !**

**#Territoire(s)d'Avenir**



**CAISSE  
D'ÉPARGNE**  
Grand Est Europe  
*Vous être utile.*

Communication à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

Caisse d'Épargne et de Prévoyance Grand Est Europe, Banque coopérative régie par les articles L.512-85 et suivants du Code Monétaire et Financier, société anonyme à Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance au capital de 681.876.700 € - siège social à STRASBOURG (67100), 1, avenue du Rhin - 775 618 622 RCS STRASBOURG - immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 004 738 - Crédit photo : iStock - ssiltane