

Rapprocher Entreprises et missions locales

Contexte

En 2017, le groupe de presse AEF info, en partenariat avec le Lab'Ho, observatoire de l'emploi du Groupe Adecco et le Medef, a publié un **livre blanc** intitulé « *Favoriser l'accès à l'emploi des jeunes en précarité. Changer d'échelle!* ». Ce document, fruit des réflexions d'une centaine de représentants de branches professionnelles, d'entreprises, d'organisations patronales, d'OPCA et d'associations, affirmait clairement la volonté d'impliquer plus fortement les acteurs économiques dans la **bataille pour l'emploi des jeunes** qui en sont éloignés.

Plusieurs **chantiers opérationnels**, représentatifs des préconisations du livre blanc, ont été lancés en 2018, parmi lesquels celui porté par l'association Cercle Jeunes Destination Entreprises (CJDE) « Rapprocher les missions locales de l'Entreprise », dont le présent guide constitue la première déclinaison.

L'idée générale n'était pas de réinventer la poudre, mais de mieux travailler ensemble en valorisant des initiatives qui fonctionnent déjà. Et c'est ce qui a constitué le fil rouge de notre travail : poursuivre des démarches déjà engagées avec le Délégué ministériel aux missions locales.

Le groupe de travail

Ce travail est né d'un **séminaire** organisé mi-2017 par le CJDE et le DMML, avec les ARML. Un constat a alors été dressé : les **conseillers d'insertion professionnelle** sont confrontés à un marché du travail en perpétuelle évolution et ont besoin de parfaire leur connaissance des attentes des entreprises, pour mieux accompagner les jeunes qu'ils suivent vers l'emploi.

Le groupe de travail s'est ouvert à des entreprises autres que celles déjà membres du CJDE, comme Air France, et a conçu un **dispositif complet**, lors d'ateliers, de réunions et de discussions entre représentants d'entreprises et de missions locales.



Séminaire de travail en mai 2017 entre entreprises et missions locales.

Un dispositif global

Produit par le Lab'Ho, le guide présente **l'évolution du marché du travail** sous l'impact de la robotisation et de la digitalisation : multiplication des formes d'emploi, évolution du contenu des métiers, secteurs en tension mais aussi secteurs porteurs d'avenir.

Il met l'accent sur **les compétences attendues** par les entreprises dans ce nouvel environnement : les compétences techniques, certes, mais aussi la capacité à apprendre, les compétences cognitives, le savoir-être et le savoir-devenir. Il offre enfin un **panorama des techniques de recrutement**, des plus classiques aux plus digitales en passant par les plus iconoclastes. Ce travail a été conçu comme un dispositif complet qui s'articule autour de ce guide synthétique.



Un guide :

- Trois thématiques
- Dix fiches détaillées :
 - Des chiffres
 - Des synthèses
 - Des témoignages



Un site alimenté par les expériences réussies, pour donner des idées et enrichir les pratiques de chacun :

- Des fiches
- Des histoires
- Des interviews

www.jeunes-destination-entreprises.fr



Des ateliers en région :

L'occasion d'échanger sur ce qui est fait et ce qui se fait ailleurs

Un format collaboratif :

Partage de bonnes pratiques des CIP et animation par les membres du CJDE



Des webinaires sur des thématiques précises pour prolonger la discussion :

- Des spécialistes
- Des invités
- Des questions/réponses

Les prochaines échéances

Le guide n'est qu'une première étape. Pour nourrir des échanges dont les conseillers d'insertion professionnelle se sont avérés très demandeurs, il sera complété par :

- Un site web collaboratif, alimenté par les bonnes pratiques des conseillers d'insertion professionnelles eux-mêmes
- Des ateliers-conférences organisés en région à destination des missions locales et animés par les membres du CJDE
- Des webinaires thématiques

Des secteurs en croissance

D'ici 2022, ce ne sont pas moins de 785 000 postes qui seront à pourvoir chaque année, selon France Stratégie. Seulement, tous les secteurs ne sont pas égaux devant ce vaste besoin et il n'est pas inutile de connaître les domaines les plus demandeurs afin d'aiguiller vers eux des jeunes aux attentes fortes mais aux aspirations encore hésitantes.



Des métiers qui recrutent

**Les métiers les plus recruteurs sur la période 2012-2022
(en création nette d'emplois)**



Concepts : emploi au sens du BIT ; nomenclature des familles professionnelles (FAP 2009)
Champ : ménages ordinaires ; France métropolitaine
Source : projections France Stratégie-Dares

D'OÙ VIENNENT LES POSTES QUI VONT OUVRIR CHAQUE ANNÉE JUSQU'EN 2022 ?

- Du remplacement des départs à la retraite de la génération née lors du baby boom (1945-75), à prévoir de façon massive par exemple chez les enseignants ou chez les agents d'entretien ;
- De la croissance du poids économique de certains secteurs où se créent des emplois nouveaux, comme l'aide à domicile ou le commerce.



Secteurs technologiques : en demande d'emplois qualifiés

LES SECTEURS QUI ONT LE VENT EN POUPE

Numérique, informatique, électronique, aéronautique, spatial mais aussi mécanique, équipements énergétiques...

LES NIVEAUX ET MÉTIERS RECHERCHÉS

- Du CAP à l'ingénieur ultra-diplômé
- De la production (tourneur-fraiseur, chaudronnier, soudeur, usineur) à la conception et aux activités support (logistique, commercial, marketing...)

CHIFFRES CLÉS



43 000
entreprises



1,5 million
de salariés



100 000 recrutements
chaque année

Source : UIMM



Emplois d'utilité collective et des services à la personne : irremplaçables

QUELLES SONT LES STRUCTURES QUI RECRUTENT ?

Parmi les organismes qui proposent des services à la personne, on trouve :

- Des acteurs de l'économie sociale et solidaire (associations, mutuelles, fondations, coopératives)
- Des acteurs publics (centres communaux ou intercommunaux d'action sociale, établissements publics de coopération intercommunale, syndicats intercommunaux)
- Des entreprises commerciales

CHIFFRES CLÉS



35 000
établissements



1,4 million
de professionnels



2 millions de particuliers
ayant employé un personne à domicile

Sources : DGE, Dares



Augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes d'ici 2030



Besoins d'accompagnement croissants et variés

Assistance aux personnes âgées ou aux personnes handicapées, ménage, bricolage-jardinage, mais aussi garde d'enfants, soutien scolaire...



Hôtellerie-restauration : des opportunités permanentes

DES MÉTIERS POUR TOUS

Une particularité : même s'ils réclament souvent la maîtrise d'une langue étrangère, ce sont des métiers locaux et non délocalisables. Le secteur recrute aussi bien des diplômés que des personnes sans qualification. Les contrats peuvent être à durée indéterminée ou saisonnier. Bref, il y en a pour tous les goûts !

CHIFFRES CLÉS



212 000
entreprises



700 000
salariés



2 des 15 métiers
les plus recherchés : serveur, cuisinier

Source : UMIH

L'impact du numérique et de la robotisation

Numérisation, automatisation, robotisation, apprentissage profond, intelligence artificielle... Aussi protéiforme soit-elle, la technologie issue des miracles du traitement des données va marquer de son empreinte les décennies à venir et l'emploi ne sortira pas indemne de ses bouleversements.



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



**Des métiers susceptibles d'être
remplacés par la robotisation :**
ouvrier qualifié, journaliste, barman, ...

Le chiffre
+ 24 %

Augmentation de
la proposition des emplois
non automatisables en
France entre 1998 et 2013.
Source : COE

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, C'EST QUOI ?

On entend communément par « intelligence artificielle » (IA) l'ensemble des technologies qui visent à réaliser des tâches cognitives jusque-là réservées à l'Homme.



Des secteurs d'activité qui se réorganisent autour de l'intelligence artificielle



Transports

L'arrivée sur le marché des véhicules autonomes (prévue à partir de 2019) va modifier :

- Les transports publics (utilisation de navettes sur des trajets identifiés)
- Le transport routier (réalisation en autonomie des trajets autoroutiers)



Banque

La généralisation des outils de traitement du langage permet :

- La disponibilité 24 h sur 24 et 7 jours sur 7 des services bancaires courants
- L'automatisation des tâches standard et le développement du conseil personnalisé en agence.



Médical

L'usage de capteurs et le traitement massif des données visuelles et de santé facilitent :

- La prise en charge de patients atteints de troubles cognitifs et comportementaux par des robots
- Le suivi en temps réel des patients, les interventions préventives...



Des métiers qui émergent



De moins en moins d'emplois peu qualifiés au bénéfice des emplois très qualifiés (type cadres) et des emplois ne demandant presque aucune qualification. De plus en plus de secteurs concernés par cette tendance.

De nouveaux métiers émergent :



- Community manager
- Analyste de données
- Designer UX (expérience utilisateur)
- Spécialiste en cybersécurité
- Data visualisateur
- Responsable marketing digital
- Conseiller robotique
- Etc.

Le chiffre

105

des 149 nouveaux métiers de la nomenclature ROME depuis 2010 sont liés au numérique
Source : Lab'Ho



Une refonte du rôle des travailleurs

Le chiffre 99,5%

Taux de réussite dans la détection du cancer du sein en combinant diagnostics automatisé et humain.
Source : France Stratégie



Une dépendance accrue

Dans l'industrie, les outils de maintenance prédictive fournissent également la liste des manipulations à effectuer. Les opérateurs peuvent alors devenir de simples exécutants « au service du robot ».



Une complémentarité fonctionnelle

Dans la santé, des spécialistes s'appuient sur l'IA pour poser leur diagnostic. À terme, des examens aujourd'hui réservés aux médecins spécialistes pourraient s'ouvrir à d'autres personnels (généralistes, infirmiers, pompiers...).



Focus sur l'emploi industriel en transformation

DES SECTEURS EN DÉCLIN, DES PRATIQUES QUI CHANGENT

Gains de productivité, demande croissante de services... : le poids de l'industrie dans l'économie diminue en France, en Europe et partout dans le monde. Mais l'emploi y change aussi de forme et les entreprises ont de plus en plus recours au travail temporaire.

Enfin, même dans les métiers les plus traditionnels, les pratiques évoluent, notamment sous l'impulsion du numérique, de la robotisation et de l'intelligence artificielle.

CHIFFRES
CLÉS



3,1 millions
de salariés



- 1,4 million d'emplois
en 25 ans



5 % des effectifs
sont intérimaires

Sources : Dares

Une variété de plus en plus grande des formes d'emploi

Le paysage de l'emploi se diversifie : le CDI reste de loin la forme de contrat la plus répandue, mais 10 à 13 % des actifs ne sont plus salariés.



Le CDI toujours largement majoritaire



43 ans

L'âge moyen des personnes en CDI



46 %

Proportion des CDI signés par un salarié de moins de 25 ans et rompus au cours de la première année



92 %

Proportion des contrats lors d'une première embauche signés en CDD ou en interim

| Salariés | Moins de 25 ans | Tous âges confondus |
|---------------|-----------------|---------------------|
| CDI | 44,9 % | 86,4 % |
| CDD | 31,1 % | 9,7 % |
| Intérim | 7,8 % | 2,4 % |
| Apprentissage | 16,3 % | 1,6 % |

FOCUS SUR LE TEMPS PARTIEL

- 18 % des emplois (hors fonction publique) sont à temps partiel.
- Principalement des femmes (33 % des salariées ne travaillent pas à temps plein) et de plus en plus de seniors (28 %).
- Plus le niveau de diplôme est faible et plus le temps partiel est subi, surtout chez les femmes.



Le développement de formes de travail alternatives

Qui sont les non-salariés ?



16,6 % des plus de 50 ans mais seulement **2,4 % des moins de 25 ans**

Profils traditionnels : agriculteurs, commerciaux, professions libérales (médecins, infirmiers, architectes, avocats...).

| Activité | Nombre |
|-------------------------------------|--------------|
| Autoentrepreneurs | 1,1 million |
| Professions libérales | 0,8 million |
| Portage salarial | 30-50 000 |
| Coopératives d'activité et d'emploi | 5 000 |
| Total indépendants | 2,8 millions |
| Pluriactivité | 2,3 millions |

Sources : DGE et Penser l'emploi autrement, Lab'Ho 2016

LES TENDANCES

- **Flexibilité** : le statut d'autoentrepreneur et le numérique ayant ouvert l'éventail des activités non salariées.
- **Sécurité** : via la recherche de revenus complémentaires (plus de la moitié des travailleurs exerçant plusieurs activités sont salariés) ou l'assurance de bénéficier d'avantages liés au salariat tout en conservant son indépendance (portage salarial, coopératives d'activités et d'emploi...).



Des relations plus directes : les plateformes de mise en relation

Grâce au numérique et son prolongement mobile, des formes plus distendues de relations entre employeur et employés émergent



DÉSINTERMÉDIATION

Des plateformes fluidifient la mise en relation de travailleurs aux compétences dûment identifiées avec les employeurs selon une logique de projet. Elles peuvent être généralistes ou sectorielles, comme Brigad et Badakan dans la restauration ou comme Hopwork dans la communication.

Des acteurs aussi connus qu'Uber, Deliveroo ou AirBnB « virtualisent » le lien jadis proche et humain avec l'employeur.



TRAVAIL PAR LES FOULES

Poussant plus loin la logique, le crowdworking permet à un unique commanditaire de confier à un grand nombre de travailleurs des actions très parcellaires afin de les réaliser en un temps record.

Payés à la tâche, les travailleurs y voient là un complément de rémunération (max 500 €/mois chez Amazon Mechanical Turk).



Bonne pratique

Les *job days* de la mission locale de Paris

Constat : les jeunes connaissent peu ou mal le monde de l'entreprise et les univers qu'ils pourraient intégrer leur paraissent très lointain.

Objectif : mieux faire connaître un secteur au travers de l'expérience concrète des personnes qui y travaillent.

Stratégie : une fois par mois, durant tout une après midi, deux collaborateurs de deux entreprises viennent présenter leur métier et répondre aux questions des jeunes.

Mise en oeuvre : la mission locale de Paris se déploie sur huit sites et tous participent aux *job days*. De fait, le même jour, ce sont huit secteurs différents qui peuvent être découverts de l'intérieur. Les jeunes, entre 20 et 25 par après-midi, ne sont pas particulièrement préparés à cette session mais ils sont néanmoins invités à venir avec leur CV sous le bras.

Résultat : dès le premier *job day*, 160 jeunes se sont manifestés et quinze contrats ont été signés entre les recruteurs présents et les jeunes intéressés. Pour le deuxième, 200 jeunes ont fait le déplacement et trente contrats s'en sont suivis.

Trois questions à



CÉCILE DUCROS

directrice de l'Emploi et de la relation entreprises, mission locale de Paris

Comment faire venir les entreprises lors des *job days* ?

Nous sommes plus de 200 à la mission locale de Paris si bien que nous avons des conseillers en charge de filières sectorielles. C'est donc leur réseau qu'ils exploitent pour faire venir les employeurs.

Quel est le rôle des chargés de filière ?

Être au plus près des besoins des entreprises d'une part et promouvoir l'offre de services de la mission locale d'autre part.

Quelle tendance relèvent-ils ?

Nous utilisons de plus en plus le levier RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pour tisser des partenariats avec les employeurs.

Des compétences cognitives pour décrypter la complexité du monde

Quel employeur peut aujourd'hui prédire ce que sera son secteur dans dix ans ? dans cinq ans ? Les recettes qui, avant-hier, fonctionnaient cent ans, qui hier n'étaient plus valables qu'une décennie sont de nos jours obsolètes en quelques années. Et, avec elles, les compétences qu'il faut pour les appliquer.



La capacité à apprendre

La première qualité, celle qui va permettre à tout nouveau candidat de se couler rapidement dans le moule de l'entreprise, d'en intégrer facilement les codes et de savoir s'adapter quand la situation l'exigera est la capacité à apprendre.

Elle renvoie notamment à la faculté, d'une part, de sortir de sa « zone de confort » pour aborder les rivages de terrains moins pratiqués et, d'autre part, de se remettre en cause en revisitant ses « modèles mentaux », autrement dit les filtres qui nous aident à décrypter la réalité.

Elle naît d'un rapport fécond à l'échec qui n'est plus ce faux-pas qu'il n'aurait jamais fallu commettre mais une occasion de se confronter à la réalité et d'apprendre sur soi – afin de mieux réussir le coup d'après.

Enfin, elle grandit en proportion du sentiment d'efficacité personnelle, cette croyance que l'on peut réussir quel que soit le sujet ou la situation.



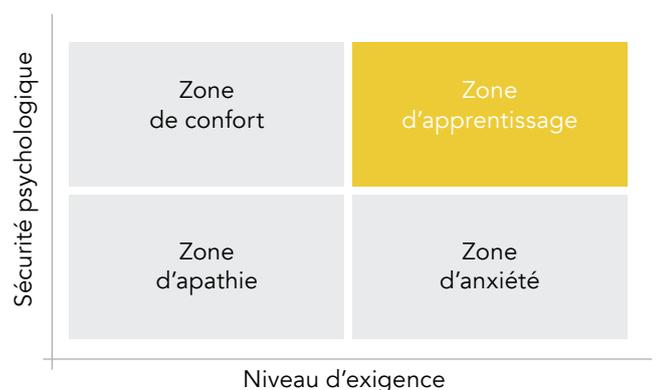
« C'était quand, la dernière fois que vous avez fait quelque chose pour la première fois ? »

Gary Ridge, PDG

La créativité

Conséquence d'un monde qui change de plus en plus vite, nous ne pouvons plus nous contenter de ce que nous avons toujours fait. Et ce qui vaut pour une entreprise vaut aussi pour chacun de ses collaborateurs. C'est pourquoi les recruteurs sont à l'affût des candidats qui sont capables d'apporter un éclairage différent sur une situation, d'envisager de très nombreuses options ou encore d'associer rapidement des idées a priori éloignées.

Mais la créativité n'est pas qu'une qualité intellectuelle. Elle puise aussi dans le registre de l'affect et une personne très connectée à ses émotions, empathique et curieuse des autres ou encore ouverte sur le monde disposera de toutes les clefs pour aiguïser sa créativité.



Source : P' Amy Edmondson, Harvard

« Attendez-vous à l'inattendu ou il ne surviendra jamais. »

Héraclite

COMMENT DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ ?

Les activités artistiques, bien évidemment, mais aussi des activités plus « professionnalisantes » comme la résolution de problèmes peuvent aider les jeunes à gagner en confiance et à progresser dans cette voie.



La pensée critique

La pensée critique implique l'exercice de la raison avec recul. Elle invite à une certaine distance vis-à-vis des situations de façon à les mettre en perspective. Ce qui exige des connaissances d'une part et de la méthode d'autre part. Mais cela ne suffit pas ! Encore faut-il lutter contre ses propres préjugés et débusquer les stéréotypes qui façonnent notre vision et dont nous n'avons pas conscience. Elle s'appuie sur le langage et exige souvent une capacité d'abstraction et une aptitude à l'argumentation (raisons pour lesquelles les jeunes enfants en sont dépourvus). Enfin, elle est cousine d'une envie de toujours faire mieux à laquelle les recruteurs sont très sensibles.

LA NÉCESSITÉ D'UNE PENSÉE CRITIQUE

Les réseaux sociaux fourmillent d'informations partielles, approximatives voire fausses, parfois sciemment (les fameuses *fake news*). Les outils de la pensée critique rendent moins perméable à ce fléau.



La résolution de problème

Avant d'être en mesure de résoudre un problème, encore faut-il l'avoir identifié. Ce qui exige à la fois du savoir, telle la maîtrise d'un standard de qualité par exemple, et du savoir-être, à commencer par une capacité d'attention que le monde digital et ses sollicitations permanentes réduisent à la portion congrue et rendent de fait de plus en plus précieuse aux yeux des recruteurs.

Dans des emplois où l'autonomie croît et où les situations à aborder gagnent en complexité, un candidat à même de repérer et résoudre des problèmes inspirera de la confiance à son employeur. Surtout s'il sait bien communiquer sur ces dysfonctionnements et faire bénéficier les autres de ses découvertes.

« Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais 55 minutes à définir le problème et seulement 5 minutes à trouver la solution. »
Albert Einstein



Bonne pratique

Comment rater sa période d'essai, avec la mission locale SeinOise

Constat : les habitudes, les attitudes et les valeurs des jeunes sont souvent très éloignées de celles que requiert le travail en entreprise.

Objectif : dissocier la posture professionnelle du comportement privé et intégrer les codes de l'entreprise.

Stratégie : deux groupes (de 5 à 12 personnes) échangent en parallèle, l'un sur « comment rater sa période d'essai » et l'autre sur « comment la réussir » puis confrontent leurs idées.

Mise en oeuvre : l'atelier se déroule en trois temps. Premier temps, les participants échangent sur les mille et une façons de ne pas correspondre aux attentes de l'employeurs. Deuxième temps, lors de la restitution collective, chaque groupe complète les interventions de l'autre. Troisième temps, en s'appuyant sur un jeu de cartes, l'animateur invite les participants à formaliser les bonnes attitudes à adopter.

Résultat : au-delà des codes de l'entreprise, les participants intériorisent l'échelle de valeur qui va avec (telle attitude est moins acceptable que telle autre, etc.).

Trois questions à



BARBELLE ERMOZA,
conseillère insertion emploi,
mission locale SeinOise

Les moyens de rater sa période d'essai ne sont-ils pas évidents ?

Pas pour tous ! Certains ne se rendent pas compte que ce qu'ils font depuis tout petits n'est pas toléré en entreprise.

Qu'est-ce qui fait la réussite de cet atelier ?

C'est en se mettant à la place de l'employeur que les jeunes comprennent vraiment ce qui est attendu d'eux.

Et comment y parvenez-vous ?

Il faut que ça vienne d'eux. Alors on leur pose des questions, on les invite à rebondir sur ce que le voisin dit et à partager leur vécu.

Des compétences interpersonnelles pour travailler ensemble



Communication (compréhension et expression orales et écrites)

L'entreprise est un monde fait de codes et de valeurs et, même si certains d'entre eux sont propres à chaque entreprise, beaucoup sont communs à toutes : la politesse, la ponctualité, le respect... et une bonne qualité de communication.

Avant même de parler, cela commence par savoir écouter. Puis s'exprimer correctement à l'oral, trouver les mots justes et les assortir d'une énonciation claire. Mais les recruteurs attendent davantage. Ils attendent d'un candidat qu'il sache se raconter, parler de lui, de ses réussites et de ses difficultés, de ses doutes et de ses envies, le tout avec authenticité. Les managers, quant à eux, attendent de leur collaborateur qu'il pose des questions, s'investisse et ne soit pas avare de retours d'information.

« Les Soft Skills sont aujourd'hui les premières compétences que regarde un recruteur. »
Thierry Roger, directeur de l'emploi et de la promesse employeur, Elior

COMMENT APPRENDRE À COMMUNIQUER ?

On ne compense pas des défauts de communication en quelques jours. Des ateliers de théâtre ou d'écriture, de slam ou de rhétorique aident les personnes à prendre confiance en elle.

La règle des 3 V : Verbal, Vocal, Visuel

En entretien, les messages passent par les mots, par l'intonation et par le langage non verbal.



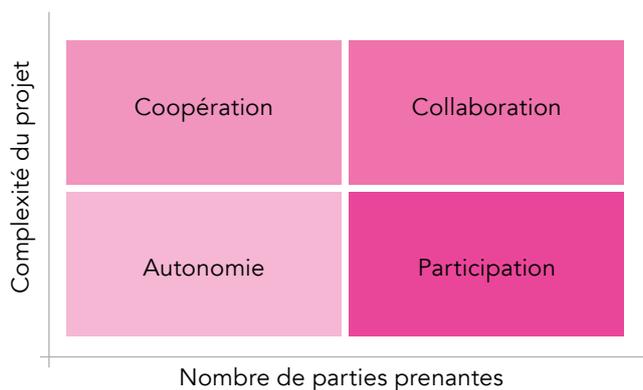
Collaboration

Le temps des services cloisonnés est révolu.

Aujourd'hui, un jeune qui arrive en entreprise doit être capable non seulement de se fondre dans le collectif de son équipe mais aussi de travailler en bonne intelligence avec ses collègues d'autres départements, que ce soit sur des tâches ponctuelles ou en mode projet.

Cette aptitude à collaborer exige une grande qualité d'écoute, de la disponibilité, de la flexibilité mais aussi un vrai sens de l'entraide et de la solidarité.

Elle peut se jouer en présence de ses collègues ou de façon virtuelle via une plateforme ou un espace collaboratif, ce qui requiert d'être encore plus clair sur son rôle, ceux des autres et les échéances communes.



Comportement attendu selon le type de projet

« Les jeunes que nous recrutons passent des tests pour évaluer leur aptitude à vivre en collectivité. »
Capitaine Aurélie Revillet, chargée d'études, Marine nationale

COMMENT APPRENDRE À COLLABORER ?

Tous les ateliers en équipe que vous pouvez monter sont utiles : répartition des rôles, respect des consignes, clarté des échanges... L'important est d'aider les participants à identifier par eux-mêmes ce qui fait une collaboration réussie.



Bonne pratique

Les ateliers d'expression orale de la mission locale de Paris

Constat : lors des phases d'entretien de recrutement, la plupart des candidats manque d'assurance et ne sait pas se mettre en valeur.

Objectif : dominer son trac, développer sa présence vocale et corporelle au service d'une force de conviction.

Stratégie : un groupe se réunit sur trois demi-journées autour de jeux d'improvisations.

Mise en oeuvre : les participants apprennent d'abord à maîtriser leur respiration, à développer leur concentration, à poser leur voix puis à prendre conscience de leur corps et de leurs gestes. Progressivement, ils gagnent en assurance et se livrent à des exercices d'improvisation qui, au fil des ateliers, se muent en de véritables « matches » où contrôle de soi et spontanéité rivalisent.

Résultat : les participants prennent conscience de la nécessité de bien analyser les réactions de leur interlocuteur et d'adapter leur discours en conséquence.

Trois questions à



HERVÉ CLÉMENT,
conseiller insertion emploi,
mission locale de Paris

Quelle est la clef de voûte d'un atelier d'expression orale ?

Choisir le bon animateur. Vous voulez travailler la posture, prenez une personne versée dans les techniques théâtrales. Vous voulez inciter les participants à parler d'eux-mêmes, optez plutôt pour un psychologue.

Les résultats sont immédiats ?

C'est du travail sur le long terme, un atelier ne suffit pas. Il faut plutôt penser le sujet globalement.

Quels autres ateliers préconisez-vous ?

En complément, nous orientons les jeunes vers des ateliers de présentation au téléphone, de prise de parole en public, etc.

Des compétences techniques pour s'adapter aux évolutions

Toutes les expériences d'un candidat peuvent lui être utiles s'il sait les mettre en valeur et y puiser des ressources.

Le numérique n'échappe pas à cette transversalité des compétences.



Facilité numérique

Tous les jeunes maîtrisent les outils digitaux, entend-on souvent. Vraiment ? Alors bien sûr, chaque minute voit défiler dans le monde 38 millions de messages Whatsapp, 4,3 millions de vidéos YouTube ou encore 2,4 millions de snaps sur Snapchat. Alors bien sûr, 82 % des jeunes de missions locales possèdent un ordinateur chez eux et 59 % un smartphone.

Mais lorsqu'il s'agit de saisir une requête dans un moteur de recherche, de repérer les sites pertinents, de trouver des offres ou encore de répondre à des sollicitations, la plupart perd vite pied. D'ailleurs, selon Emmaüs connect, à leur arrivée en mission locale, 40 à 50 % des jeunes ne disposent pas encore d'une adresse électronique personnelle.

Or, la quasi-totalité des entreprises sont entrées dans l'ère numérique et les futures évolutions ne feront que renforcer cette tendance. Elles attendent d'ailleurs souvent des jeunes candidats qu'ils soient moteur dans l'adoption des pratiques digitales, quitte à leur demander de former leurs collègues plus anciens.

« Nous faisons comprendre aux jeunes que les solutions digitales qu'ils utilisent ont aussi leur place dans le monde professionnel. »

Latifa Chaouch, conseillère insertion emploi, ViTaciTé La Mission Locale



40 à 50 % des jeunes n'ont pas d'adresse électronique en arrivant en mission locale.

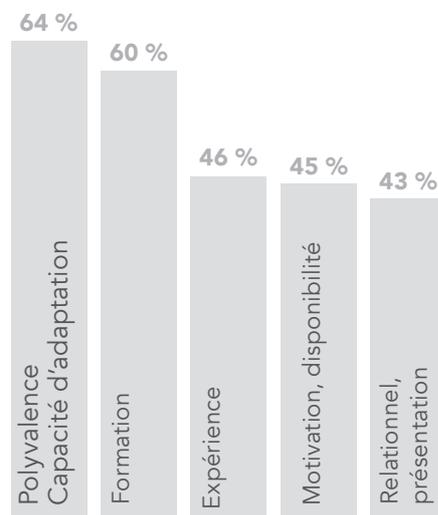


Les chiffres et la logique

Les compétences technologiques vont prendre une importance grandissante dans notre société à mesure que l'intelligence artificielle va s'imposer. Bientôt, plus aucun secteur ne pourra s'estimer hermétique à ses bienfaits.

Mais les algorithmes ne sont pas les seules illustrations d'un univers professionnel dominé par la culture de la logique et du chiffre : lire un tableau de bord, suivre des indicateurs, comptabiliser, évaluer sont des activités courantes en entreprise. Le calcul et une capacité d'abstraction font donc partie de ces compétences transversales dont on ne peut se passer dans un grand nombre d'activités et d'environnements.

À un degré supérieur, des métiers plus pointus peuvent exiger du candidat qu'il soit capable de modéliser ou de représenter un concept, un projet, etc.



Compétences et qualités attendues par les recruteurs.
Source : enquête BMO, Pôle emploi, BVA, Crédoc (2016)



Bonne pratique

Les vidéos live de ViTaciTé La Mission Locale

Constat : être demandeur d'emploi ou en recherche de voie peut être vécu comme un échec et certains jeunes hésitent parfois à solliciter une aide au risque d'altérer l'image qu'ils se font d'eux-mêmes. Ils se présentent à la mission locale pour être écoutés et souvent rassurés.

Objectif : faire connaître les actions de la mission locale et déjouer les représentations que certains jeunes s'en font, pour qu'elle devienne un lieu refuge.

Stratégie : interpellier les jeunes là où ils sont présents, sur les réseaux sociaux, en utilisant une modalité qu'ils affectionnent, la vidéo.

Mise en œuvre : en amont de la session en live, la sélection des événements est annoncée sur les réseaux. Plus ce dernier est important et plus la promotion, naturellement, sera intense. Mais n'importe quelle rencontre peut faire l'objet d'un live, il y a toujours une bonne raison de créer de l'animation sur les réseaux. Enfin, avant que la session ne commence, des photos sont postées afin de susciter la curiosité des followers. Le tournage se fait de façon très naturelle. Sur un salon, il suffit souvent de prévenir à l'avance et d'expliquer le principe ; les gens montrent beaucoup de bienveillance. En aval du live, il ne faut pas oublier de faire vivre la vidéo : lorsqu'elle disparaît de Snapchat, rien n'empêche de la reposter sur Facebook.

Résultats : côté notoriété, six mois après le lancement des sessions live, le nombre d'abonnés à la page Facebook de la mission locale avait doublé (600 en mai 2018). Côté image, les commentaires, jusque-là très anecdotiques, se sont faits de plus en plus nombreux et, cerise sur le gâteau, les jeunes se sont mis à mentionner leurs propres amis dans les posts de la mission locale.

Trois questions à



BÉRÉNICE ESSOUNGOU,
community manager de
ViTaciTé La Mission Locale

Quelles plateformes privilégiez-vous ?

Nous avons commencé sur Facebook mais nous sommes aujourd'hui aussi présents sur Snapchat et Instagram.

Est-ce difficile de jongler avec plusieurs réseaux ?

Il faut de l'organisation ! Tenir un planning bien défini de ce que l'on va poster. Et puis on ne communique pas de la même façon sur chacun. Sur Instagram, il faut être très visuel. Sur Facebook au contraire, les jeunes attendent des conseils plus détaillés.

À quoi faut-il veiller ?

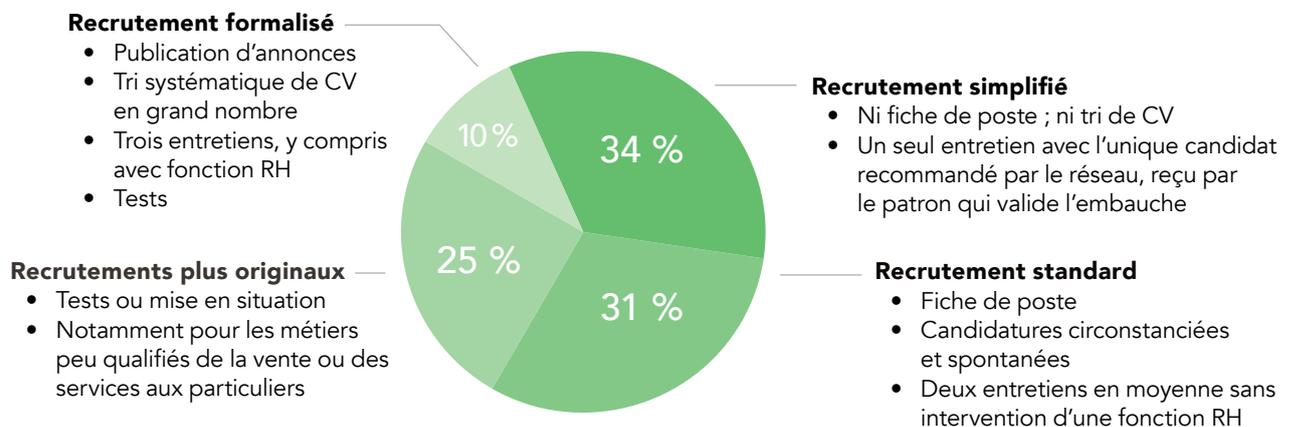
Même si on fait court, on doit être précis. Car si vous oubliez une info clé, les questions arrivent vite et vous passez alors votre temps à y répondre.

Panorama du recrutement



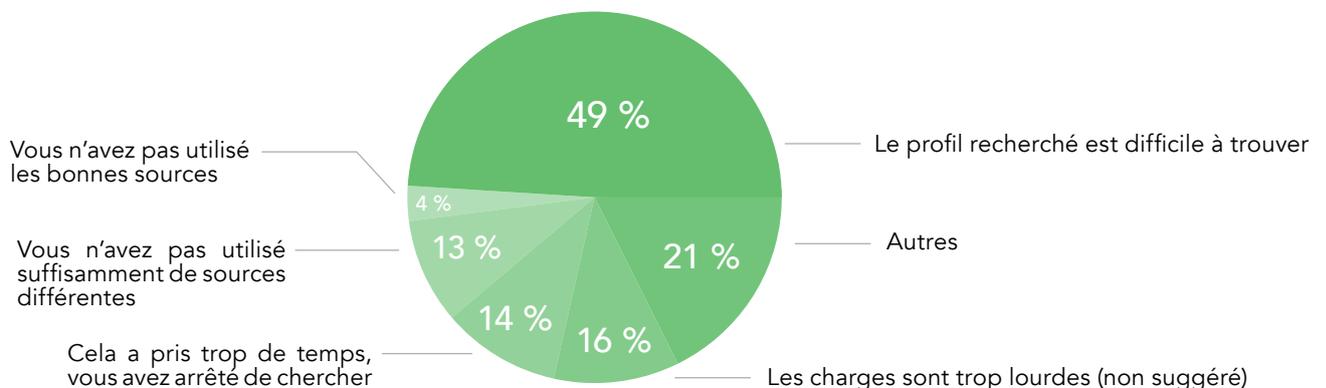
Comment recrute-t-on aujourd'hui ?

Selon la Dares, 41 % des entreprises utilisent leur site Internet pour recueillir des candidatures mais le moyen le plus efficace de recruter réside encore dans l'activation des relations personnelles et professionnelles¹.



¹ Larquier G. de, Marchal E. (2012), « La légitimité des épreuves de sélection : apports d'une enquête statistique auprès des entreprises », dans Epreuves d'évaluation et chômage, Eymard-Duvernay (éd.), Octarès.

Difficultés de recrutement selon les employeurs :



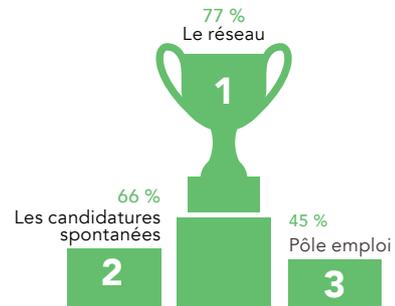
Source : Recruter autrement, Lab'Ho, 2015 - Plusieurs réponses possibles.



Standardisation des procédures de recrutement



Les sources préférées des recruteurs :



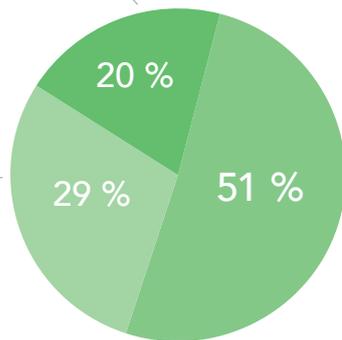
Source : Recruter autrement, Lab'Ho, 2015.
Plusieurs réponses possibles.

L'adaptation des procédures au poste et au profil dépend souvent de la présence ou non d'un service RH au sein de l'entreprise (seuls 26 % des établissements disposent d'un tel service).

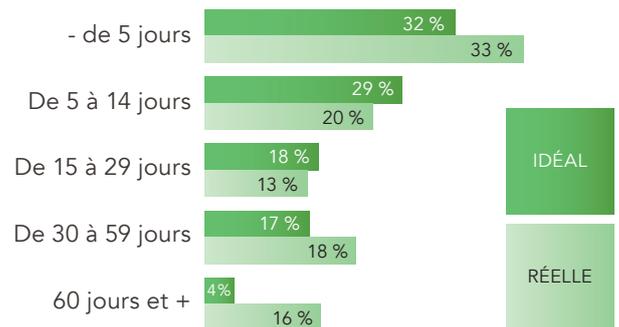
Procédure variable selon
la catégorie du poste

Procédure adaptée
au cas par cas

Procédure identique
quel que soit le poste



Durée moyenne d'un recrutement :



Recrutements iconoclastes



Les métamorphoses du CV

Tout comme les marchés et les entreprises, les méthodes de recrutement évoluent. Pas seulement pour intégrer les innovations qui, dans ce domaine également, ne manquent pas de venir bousculer les vieilles habitudes mais également dans le but avoué d'embaucher des profils qui, longtemps, sont restés sous le radar des méthodes classiques. Il y a donc là très nettement des opportunités à saisir pour les jeunes des missions locales.



Le recrutement sans CV

Les CV nourrissent les représentations. On y trouve toutes les informations qui alimentent les stéréotypes : l'âge, le diplôme, le lieu de résidence, le nom de famille, les trous dans la carrière... On croit qu'il s'agit de documents neutres mais il n'en est rien ! Heureusement, les pratiques commencent à changer. Les entretiens réseau, le parrainage ou la recommandation sur les compétences renouvellent les approches.

Le chiffre

89 %

des recrutements ont fait l'objet d'un CV.

Source : enquête OFER

Les questionnaires en ligne

Des plateformes digitales proposent au candidat de répondre à un questionnaire qui identifie ses points forts. L'entretien qui s'ensuit pour les candidats sélectionnés peut alors se fonder sur leurs réponses et rentrer vraiment dans le concret.

Plateformes et services dédiés :
Place des talents, My Job Company

La cooptation

Des pratiques de cooptation, soit par recommandations personnelles, soit via des plateformes digitales. Elles sont utilisées de longue date dans les SSII et les cabinets de conseil.

Plateformes et services dédiés :
Cooptime, Keycoopt



Le CV vidéo

Les réseaux sociaux, les smartphones et l'élargissement des bandes passantes ont démultiplié l'usage de la vidéo devenue aujourd'hui un atout aussi bien pour le candidat que pour l'employeur.

Un impératif : être accompagné

De plus en plus de jeunes s'emparent de leur mobile ou de leur ordinateur pour se filmer ou concocter une animation afin de se présenter sous un jour plus personnel. Des plateformes en facilitent la réalisation (Fyte4U) et d'autres se consacrent à leur hébergement (Curriculum-video). Dans tous les cas, mieux vaut être accompagné par un professionnel, comme le propose par exemple la Job academy de la Fondation FACE.

« L'annonce + le CV + l'entretien individuel, c'est le triptyque du recrutement du XX^e siècle, qui est complètement dépassé. À l'heure des réseaux sociaux, des communautés virtuelles, il faut diversifier et individualiser les approches. Et engager davantage les candidats dans leur acte de candidature. »

Thierry Roger,
directeur de la Marque et de la promesse employeur Elior



Le CV anonymisé ou synthèse de candidature

Expérimenté à grande échelle entre 2009 et 2010 pour les besoins d'une étude menée par le Centre de recherche en économie et statistique (Crest) et Pôle emploi, le CV anonymisé était censé réduire un grand nombre des inégalités de traitement face à l'emploi. Et, surprise, il n'en a rien été : il ne favoriserait ni les personnes issues de l'immigration, ni celles résidant dans des quartiers sensibles. Il aurait même tendance à empêcher les recruteurs de s'adonner à une « discrimination positive ».

En outre, même s'il porte davantage ses fruits sur les discriminations liées au sexe, il reste d'une mise en place très lourde et ne séduit donc pas les TPE et PME. On lui préfère aujourd'hui les synthèses de candidature, résumés du CV qui mettent l'accent sur les seules compétences.



Les réseaux sociaux

Prospection

LinkedIn, Viadeo voire Facebook n'ont plus de secret pour les recruteurs depuis longtemps. Mais sont-ils encore suffisants ? Pour déposer leurs annonces ou rechercher le profil idéal, les entreprises s'adaptent aux candidats et n'hésitent pas à investir des réseaux jusqu'alors moins courus des recruteurs (Instagram, Snapchat...).

E-réputation

Incitez vos candidats à soigner leur image sur le net ! Tout ce qui a un jour été posté peut tomber sous les yeux d'un recruteur qui souhaite se faire une idée plus précise de la personne qu'il s'apprête à embaucher.

- Sur le plan professionnel : inciter vos candidats à être constructifs, à publier des posts sur les sujets qui les passionnent plutôt qu'à critiquer gratuitement.
- Sur le plan personnel : ce qui peut sembler anodin pour un jeune (une photo, un tweet, un like) peut s'avérer rédhibitoire pour un recruteur.

Marque employeur

Les entreprises valorisent leur marque sur les réseaux : événements, témoignages, résultats, tout est matière à articles ou à vidéos. C'est l'opportunité pour les candidats de se familiariser avec les métiers et la culture de leur future entreprise, voire de se faire remarquer en étant actif sur les forums.

Le chiffre
91%

des recruteurs sont actifs
sur les réseaux sociaux
Source : Bond-us.com, 2016



Et la lettre de motivation ?



Plus le poste est qualifié et plus la lettre de motivation peut être source de différenciation. Mais ce n'est pas une copie du CV, bien sûr ! L'important est qu'elle apparaisse authentique et que le candidat y mette en avant ses atouts pour le poste visé.

Le chiffre
60 %

des recrutements ont fait l'objet
d'une lettre de motivation.
Source : enquête OFER

« Les pratiques sont plus souples qu'avant :
pour de plus en plus de postes, les recruteurs
se contentent du CV »

**Mireille Bourgeois, directrice Formation,
groupe Casino**

Les techniques de validation des compétences



Le recrutement par mise en situation



Qu'est-ce que c'est ?

Ces méthodes de recrutement consistent à identifier les habiletés des candidats au travers de tests concrets et à les mettre en regard de celles attendues pour le poste convoité.



Quels formats ?

En solo, en binôme ou en groupe, sous forme de jeux de rôles (un candidat joue le manager, l'autre le collaborateur) ou d'expériences réelles (améliorer la disposition des produits dans un rayon), souvent minutés, les assessment centers (centre d'évaluation) adaptent leurs tests aux compétences recherchées.



Quels bénéfices ?

Elles facilitent les passerelles : selon Pôle emploi, plus de 80 % des personnes recrutées ont changé de secteur et plus de 60 % de métier.

Elles valorisent des profils inhabituels : les jeunes de moins de 26 ans et les allocataires du RSA peuvent davantage tirer leur épingle du jeu.

LA MRS (MÉTHODE DE RECRUTEMENT PAR SIMULATION) DE PÔLE EMPLOI

Cette méthode couvre une trentaine de secteurs d'activité (de l'industrie à la restauration ou la grande distribution) et plus de 130 plateformes de Pôle emploi l'utilisent. Elle se développe en trois temps :

1. Pôle emploi organise une réunion d'information sur l'employeur, le ou les postes disponibles et leurs spécificités
2. Des tests sont ensuite menés en situation réelle dans le but d'évaluer les compétences concrètes des candidats (un vendeur sera testé face au client, un serveur sera testé en salle...)
3. Les candidats sélectionnés sont enfin reçus par l'entreprise pour un entretien de motivation.

LES ASSESSMENTS : METTRE EN SITUATION POUR ÉVALUER OBJECTIVEMENT

Cette méthode évalue les compétences d'un candidat grâce à des mises en situation techniques, des outils psychométriques et des jeux de rôle.

Elle permet de mesurer les compétences liées au savoir-faire comme au savoir-être, et d'évaluer les possibilités pour un candidat de réussir une mission ou atteindre des objectifs précis.

Elle se fonde sur ce que font les candidats, sur ce qu'ils peuvent faire et non pas sur ce qu'ils sont en termes de diplômes, de niveau intellectuel, ou d'appartenance sociale.



Le règne des algorithmes

Les algorithmes ont le vent en poupe et le recrutement n'échappe pas à leur emprise. Des modèles mathématiques récoltent toutes les données disponibles sur le web, analysent plusieurs millions de parcours types pour permettre aux recruteurs d'identifier automatiquement les meilleurs candidats en interne ou en externe pour tel ou tel poste.

Algorithme et sourcing

Car le recrutement commence par la constitution d'un vivier de candidats, de nombreux outils permettent de trouver en ligne des profils correspondant à un poste sur la base de quelques mots clés.

Objectif : constituer une première base de candidats aux profils pertinents.

Recrutement prédictif

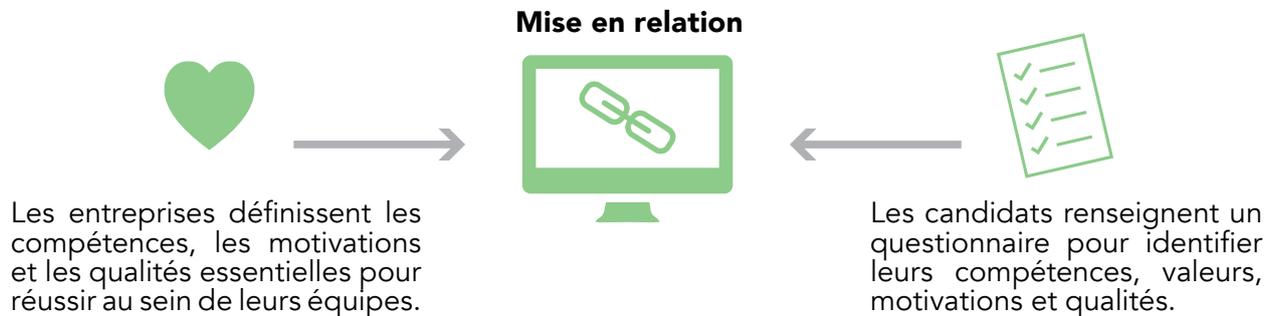
Les candidats sont invités à répondre à un questionnaire (très complet) qui les évalue sur la base d'une série de traits de personnalité. Mais tous ne seront pas pertinents : six ou sept critères sont prioritaires pour chaque poste, déterminés en fonction des attentes de l'entreprise et des données des collaborateurs occupant déjà les postes à pourvoir (les algorithmes se fondent en effet sur une masse conséquente de données).

Objectif : « mesurer » l'adéquation d'un candidat avec une fonction avant l'entretien.



Le recrutement affinitaire

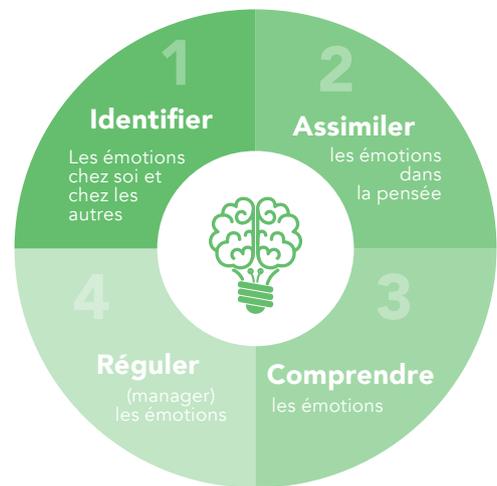
L'engagement est un des grands sujets de préoccupations des employeurs et des responsables RH. Au-delà des compétences, il est donc important que le candidat soit en phase avec les valeurs de l'entreprise. C'est une des finalités du recrutement affinitaire.



L'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle est la capacité à comprendre, analyser et réguler ses émotions. Elle est de plus en plus utilisée au regard de son impact dans les organisations.

Le candidat émotionnellement intelligent intègre et utilise ses émotions comme support à ses prises de décisions et à la résolution de problèmes. Aujourd'hui, certains recruteurs utilisent l'intelligence émotionnelle dans leurs processus de recrutement et d'évaluation de managers et de cadres intermédiaires.



Bonne pratique

Le recrutement inversé avec la mission locale rurale Pays du Ternois

Constat : les jeunes sont facilement critiques vis-à-vis des employeurs qu'ils sollicitent, notamment lorsqu'ils ne reçoivent pas les retours espérés.

Objectif : mieux répondre aux offres d'emploi en ayant une meilleure lecture des attentes des recruteurs.

Stratégie : placer les jeunes dans la peau d'un recruteur en phase amont (au moment de concevoir l'annonce) et en phase de sélection (choix des CV).

Mise en oeuvre : dans un premier temps, les participants sont divisés en petites équipes de deux ou trois personnes. Ils se voient affecter un besoin de recrutement et deux missions : la première, définir ce qu'ils souhaiteraient trouver dans les CV des candidats ; la seconde, rédiger l'offre d'emploi. Dans un deuxième temps, une restitution collective permet à chaque équipe de présenter son travail, aux autres participants de réagir et à l'ensemble du groupe de formaliser les contraintes et attentes d'un recruteur et, donc, les moyens d'en tenir compte dans leur propre démarche.

Résultat : les candidatures de jeunes gagnent en cohérence (ils identifient mieux le type d'information nécessaire) et en personnalisation (ils cherchent davantage à exprimer ce qui fait leur différence).

Trois questions à



CATHERINE RIBU,
conseillère insertion emploi,
mission locale rurale Pays du Ternois

Des jeunes qui connaissent mal les métiers peuvent-ils savoir quelle annonce rédiger et quel CV attendre ?

Pour éviter de rendre l'exercice trop difficile, on se concentre d'abord sur la forme. On leur demande par exemple les thématiques qui les intéresseraient en tant que recruteurs.

Quel est le bénéfice direct de cet exercice ?

Ils apprennent à mieux déchiffrer les offres, ils comprennent ce que chaque information implique parce qu'ils savent pourquoi le recruteur l'a précisée.

Peut-on aller plus loin avec eux ?

L'étape suivante, pour moi, c'est de leur faire passer un entretien en tant que recruteur et de leur demander de choisir leur futur collaborateur.

La persistance de l'entretien de recrutement

Les méthodes de recrutement se renouvellent, le digital s'imisce à tous les niveaux et, pour autant, un bon tiers des employeurs se contente encore d'un échange rapide et d'une poignée de mains pour sceller un accord avec un candidat. Quant aux deux tiers restants, rares sont ceux qui feraient l'impasse sur l'entretien de motivation.

Le chiffre
90 %

des recrutements comptent au moins un entretien
Source : Dares

Des recruteurs encore très conservateurs

Entretiens et CV restent les deux moyens privilégiés pour la sélection des candidats



Des candidats plus modernistes par nécessité

Quelles méthodes de recrutement seriez-vous prêt à utiliser ?



Source : Recruter autrement, Lab'Ho, 2015



Un passage encore obligé

Même s'il reste largement plébiscité, l'entretien n'est plus aujourd'hui le lieu de valider les compétences purement techniques d'un candidat. Le recruteur s'attache bien davantage à découvrir ses qualités personnelles, son savoir-être, de façon à s'assurer qu'il se fondera sans mal dans la culture de l'entreprise.

C'est donc avant tout un échange et le recruteur sera sensible à la capacité du candidat de se raconter pour bien partager ce qu'il a vécu, de faire preuve de réflexivité pour en tirer les enseignements et de se connaître pour mieux se projeter dans son futur poste.



Les nouvelles approches

Quelques questions bien senties suffisent-elles pour aider un candidat à se présenter avec naturel et sincérité ? N'est-on pas toujours un peu « coincé » lorsqu'il s'agit de se présenter sous son plus beau jour ?

Certains recruteurs remettent ainsi à leurs candidats un nécessaire de créatif et les invitent à dessiner, coller, découper et mettre en forme leurs qualités. Ils découvrent alors souvent des facettes qu'un entretien classique n'aurait pas révélées.

Entretien différé

Cette méthode est de plus en plus utilisée par les recruteurs et appréciée des candidats. Les recruteurs définissent des questions qui seront envoyées à travers une plateforme dédiée à tous les candidats, qui répondent en vidéo.

Le recruteur peut ainsi se faire une idée des candidats plus complète qu'au téléphone, puisqu'il peut aussi analyser leur langage corporel. Pour les candidats, cela permet de répondre aux questions au moment où ils sont le plus à l'aise, dans un univers qu'ils connaissent, sans le stress du face à face.

Entretien vidéo

L'usage de la vidéo se répand aussi dans les entreprises et de plus en plus d'entretiens se font à distance en utilisant des applications comme Skype ou WebEx.

NB : un entretien vidéo n'exige pas moins de préparation de la part du candidat, notamment sur le plan logistique et technique.



4 conseils pour un entretien vidéo en toute sérénité

1. Choisir un lieu calme et lumineux
2. Assurer une connexion stable en haut débit
3. Vérifier le fonctionnement de son micro et/ou de son casque
4. Veiller à ne pas être dérangé(e).



Bonne pratique

Le Forum inversé de la mission locale des Graves

Constat : la multiplication des job datings entraîne une certaine lassitude aussi bien du côté des jeunes que des partenaires.

Objectif : rendre le participant plus acteur afin qu'il se mette mieux en valeur.

Stratégie : mettre en place un forum inversé où les agences d'intérim ne seront pas là pour se présenter mais pour découvrir des jeunes triés sur le volet.

Mise en œuvre : la préparation, intense, se déroule sur une semaine. Par groupe de dix, lors d'une première demi-journée, les participants sont formés à la prise de parole. Une autre demi-journée est consacrée à leur « carte de visite » (shooting photo, mise en page et impression). Une autre journée pour participer à des « entretiens blancs » avec des professionnels du recrutement. Puis, enfin, le jour J, les entretiens avec les agences.

Résultat : un tiers des participants a décroché une mission avec une des agences présentes.

Trois questions à



BENJAMIN GARCIA,
coordinateur emploi,
mission locale des Graves

Qu'est-ce qui change ici dans la façon dont les jeunes abordent l'entretien ?

On oublie le CV. On les invite à parler d'eux. Dire qui ils sont et ce qui les motive.

Ceux qui ne décrochent pas de mission à la fin du forum y trouvent-ils leur compte ?

En fait, ils réalisent à la fin de la journée qu'ils sont beaucoup plus à l'aise en entretien. Ils ont gagné en assurance. Et, ça se voit car, beaucoup transforment l'essai par la suite.

Quels retours avez-vous des partenaires ?

Déjà, nous avons conçu cette action avec le PLIE et le service emploi de la ville de Pessac, c'était un vrai travail commun. Quant aux agences, elles ont vu des candidats motivés et plus convaincants que la moyenne.



Bonne pratique

Le tutorat partagé de la mission locale du Havre Estuaire Littoral

Constat : les jeunes ne restent pas longtemps dans les entreprises et leurs contrats ne sont pas assez souvent reconduits

Objectif : garantir l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise pour tout contrat en CDD ou CDI.

Stratégie : désigner un tuteur au sein de l'entreprise et une personne référente au sein de la mission locale afin de mieux accompagner le jeune collaborateur lors de la phase d'intégration.

Mise en œuvre : l'entreprise est invitée à nommer un tuteur dans l'équipe du nouvel arrivant, de préférence un collègue qui travaillera au quotidien avec lui. À intervalles réguliers, selon la durée de la période d'essai et du contrat, le référent mission locale contacte ce tuteur pour dresser un bilan de l'acclimatation du jeune (par exemple, pour une période d'essai d'un mois, point téléphonique au bout de quinze jours et réunion juste avant le terme).

Résultats : les ruptures de contrat sont beaucoup moins nombreuses qu'avant. Des jeunes qui n'ont pas été placés par nos soins viennent même nous demander de mettre en place un tutorat partagé pour eux.

Trois questions à



ÉMELINE PLANCHON,
chargée de projet emploi,
mission locale Le Havre Estuaire Littoral

Quelle est l'utilité du tutorat partagé pour l'entreprise ?

Elle sait directement à qui s'adresser. Je pense à ce jeune qui n'avait plus de domicile : ses collègues se sont cotisés pour lui offrir un chambre puis nous ont appelés pour que nous lui trouvions un logement d'urgence.

L'entreprise y voit donc un vrai bénéfice ?

À tel point que certaines ont adopté le tutorat partagé pour leur propre compte, par exemple avec leurs intérimaires. D'autres nous confient leurs recrutements parce qu'elles savent que la phase d'intégration se passera bien.

Au final, le dispositif répond-il à vos attentes ?

Il a fait ses preuves depuis trois ans. Nous le dupliquons d'ailleurs à présent sur les contrats en alternance.