Rapport du groupe de travail n° 4
du Réseau Emplois Compétences

Août 2017

Renforcer la capacité des entreprises à recruter

FRANCE STRATÉGIE

RÉSEAU EMPLOIS COMPÉTENCES

RENFORCER LA CAPACITÉ DES ENTREPRISES À RECRUTER

Rapport du groupe de travail n° 4
du Réseau Emplois Compétences

Rapporteur

Morad Ben Mezian

FRANCE STRATÉGIE

AOÛT 2017

SOMMAIRE

Introduction **5**

Chapitre 1 – Le marché du travail français vu sous le prisme d'une inadéquation des compétences **9**

1. Un marché du travail peu performant ? 9
2. La formation comme principal instrument des politiques de l'emploi 19

Chapitre 2 – Qualifications *versus* compétences **31**

1. Un lien faible entre formation et emploi 31
2. Ce que cherchent les entreprises 35

Chapitre 3 – Comment connaître les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises ? **39**

1. Les enquêtes statistiques sur les pratiques de recrutement et de formation 39
2. Les études qualitatives 47

Conclusion **53**

Annexes

Annexe 1 – Composition du groupe de travail 57

Annexe 2 – Organisation du groupe de travail 59

Annexe 3 – Sigles et abréviations 61

Bibliographie **63**

INTRODUCTION

Le groupe de travail n° 4 du Réseau Emploi Compétences[1] avait pour objectif initial d'identifier les méthodes et les sources statistiques permettant d'appréhender les « modes d'alimentation » des métiers. L'accès à un emploi peut en effet s'opérer par des voies différentes – après une formation initiale ou continue, par exemple – ou bien privilégier certains profils – jeunes débutants, actifs expérimentés ou demandeurs d'emploi. Étudier ces chemins vers l'emploi permet d'éclairer la nature du lien entre formation et emploi.

La question a déjà été traitée, mais le plus souvent sous l'angle d'un dysfonctionnement de l'appareil de formation ou du processus d'appariement sur le marché du travail[2]. Avec cette idée sous-jacente que si un certain nombre d'emplois restent vacants, c'est par manque de candidats possédant les compétences adéquates. Progressivement, le groupe de travail a été amené à s'intéresser à l'autre bout de la chaîne, autrement dit aux modalités de recrutement des entreprises. Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre lui sont en effet apparues comme un déterminant important des modes d'accès aux métiers. Or peu de travaux ont encore exploré cette voie.

Ce changement de point de vue modifie considérablement le regard porté sur la relation entre emploi et formation professionnelle. De fait, depuis une vingtaine d'années, les politiques en faveur de la formation professionnelle se sont multipliées – encore sous le dernier quinquennat. Elles sont en effet perçues comme un des principaux leviers de la lutte contre le chômage puisqu'elles sont censées réduire les difficultés de recrutement liées à l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail.

[1] Voir les annexes pour la composition du groupe et l'organisation des travaux.

[2] Voir par exemple Lainé F. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Centre d'analyse stratégique, juillet ; Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Économie et statistique*, n° 388-389, Insee, juin.

Cependant, force est de constater que les plans massifs de formation et l'élévation du niveau de diplôme ont eu peu de prise sur le taux de chômage. Certains travaux considèrent même que les effets de ces plans sont nuls, quand ils ne conduisent pas à dégrader relativement la situation des profils les moins diplômés. La première partie du rapport passe en revue la littérature sur ce sujet.

Ce constat entrouvre la porte à une autre interprétation des difficultés de recrutement, fondée non plus sur les défauts de compétences des actifs mais sur la qualité de la gestion de la main-d'œuvre pratiquée par les entreprises. Cette approche, complémentaire à la première, appelle la mise en œuvre de politiques de formation différenciées, selon les secteurs ou les profils, comme l'expose la deuxième partie du rapport.

Reste que cette gestion de la main-d'œuvre est complexe à appréhender car de nombreux facteurs entrent en ligne de compte. Quelle est la « structuration RH »[1] d'une entreprise ? Quelles sont ses pratiques en matière de recrutement et de formation ? Plusieurs sources statistiques et diagnostics permettent heureusement de mieux connaître cette dimension : leur exposé fait l'objet de la troisième partie de ce rapport.

Que nous révèlent ces sources ? Précisément que le niveau et la spécialité de formation ne sont pas toujours le premier critère de recrutement des entreprises. Avec d'importantes variations selon les métiers, les secteurs ou les territoires, ces entreprises tendent à privilégier l'expérience et la motivation comme indicateur de la capacité des candidats à satisfaire aux exigences d'un poste. Dès lors, les difficultés de recrutement ou les pénuries invoquées changent de visage : elles pourraient refléter non pas une inadéquation entre compétences détenues et compétences attendues mais plutôt les propres difficultés des employeurs à identifier la capacité des candidats. En améliorant en amont la gestion des ressources humaines, il deviendrait dès lors possible d'améliorer *in fine* l'impact de la formation sur le retour à l'emploi. Pour les pouvoirs publics, il deviendrait possible de mieux cibler les réponses aux besoins en ressources humaines des entreprises – qu'ils relèvent de la

[1] Par structuration RH, on entend les procédures mises en œuvre pour la sélection des candidats, la catégorie du « recruteur » (chef d'entreprise, responsable RH, etc.), mais aussi son niveau d'implication dans les recrutements. En effet, des travaux ont montré que les candidats étaient évalués différemment selon que les recruteurs étaient polyvalents ou spécialistes d'une technique d'évaluation particulière (Marchal, 1999) ou encore que leur jugement se formait à l'aune de leurs propres trajectoires sociales, scolaires et professionnelles (Hidri, 2009). Source : Yannick Fondeur (2014), « La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection », *Revue française de socio-économie*, 2014/2, n° 14, p. 135-153.

formation initiale ou continue, de dispositifs d'emploi ou d'appui et d'accompagnement.

Promouvoir une telle démarche suppose que les acteurs institutionnels – les Régions, l'État, Pôle emploi, les partenaires sociaux – sortent d'une logique « adéquationniste » axée sur le « tout formation ». Cela suppose aussi que le monde de l'entreprise prenne ses responsabilités dans l'identification de ses besoins en compétences. Certaines branches ont déjà commencé ce travail en mettant en place des outils d'accompagnement de leurs adhérents : accompagnement de proximité réalisé par les branches professionnelles ou les OPCA ou plateforme RH financée par l'État, etc.

Toutefois, la responsabilisation et l'accompagnement des entreprises restent souvent traités de manière secondaire, avec des efforts qui portent essentiellement sur la seule phase de recrutement : aide à la définition des profils de poste, au processus du recrutement proprement dit ou encore à l'accueil du nouvel embauché. Nécessaire, cet outillage demande à être complété. Ces dernières années, cet appui RH s'est en outre concentré sur la construction d'outils généralisables à l'ensemble des entreprises alors que les sources statistiques identifiées dans ce rapport montrent à quel point les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs[1].

Ce rapport vise à permettre aux acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (EFOP) de s'emparer de ce sujet pour l'intégrer à leur réflexion sur l'évolution des politiques d'emploi et de formation pour leur territoire ou leur branche professionnelle.

[1] Voir la revue de littérature de Colin et Grasser (2008). Voir aussi Anact, DGEFP (2013) ou les travaux de Stéphane Michun (2007).

CHAPITRE 1

LE MARCHÉ DU TRAVAIL FRANÇAIS VU SOUS LE PRISME D'UNE INADÉQUATION DES COMPÉTENCES

Le marché du travail français est souvent considéré comme peu performant. Non seulement il accuse un niveau de chômage élevé – 9,5 % en 2017 contre 7,9 % dans l'UE-28[1] – mais il se caractérise à la fois par un nombre important d'offres d'emploi non pourvues[2] et par des difficultés de recrutement pour les entreprises. Pour expliquer ce paradoxe, les employeurs mettent en avant une inadéquation entre les compétences des individus et les besoins des entreprises. Ce diagnostic mérite sans doute d'être réexaminé.

1. Un marché du travail peu performant ?

La performance du marché du travail s'apprécie, dans le débat public, par sa capacité à apparier les offres et les demandes d'emploi. Ce qui suppose de préciser deux notions clés : les emplois vacants et les offres d'emploi non pourvues.

Taux de chômage et emplois vacants

Au sens défini par Eurostat, les emplois dits « vacants » ou les « postes à pourvoir » (en anglais *job vacancies*) sont des postes libres ou sur le point de se libérer, pour lesquels l'employeur a entrepris des démarches actives en vue de trouver, à l'extérieur de son établissement, le candidat convenable dans l'immédiat ou dans un avenir proche.

[1] Taux de chômage au sens du BIT à fin mars 2017. Source : Eurostat

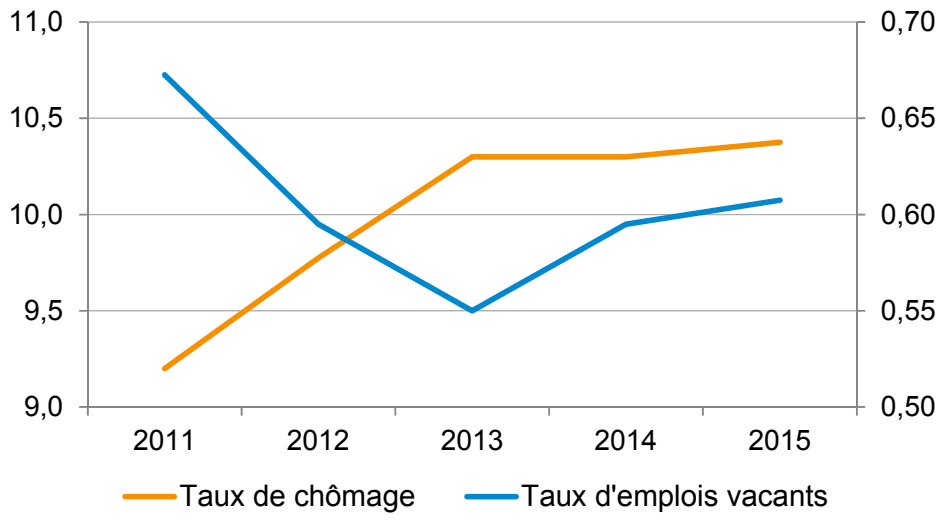
[2] Blache G. et Gaumont S. (2016), « Offres d'emploi difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs », *Éclairages et synthèses*, n° 21, Pôle emploi, avril.

Comme le rappellent les travaux du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE)[1], l'existence d'emplois vacants dans une économie n'est pas forcément synonyme d'inefficacité du marché du travail. Dès que l'on sort d'un cadre théorique simplifié, avec un marché en situation de concurrence pure et parfaite, on constate que la rencontre entre une personne et une entreprise n'est jamais un mécanisme instantané.

Les modèles théoriques des économistes, dits « modèles d'appariement », mettent en avant un lien négatif entre emplois vacants et taux de chômage : plus il y a de chômeurs, plus les entreprises reçoivent de candidatures et donc plus la probabilité de trouver un candidat adéquat est grande. En outre, plus il y a d'emplois vacants, plus les chômeurs ont en principe de chances de trouver un emploi.

Sur la période 2011-2015, en France la relation entre taux d'emplois vacants[2] et taux de chômage n'a rien d'évident. Alors que le taux d'emplois vacants a augmenté fortement entre 2013 et 2014, le chômage est resté stable sur cette même période. Pour les pays de la zone euro, les deux courbes sont plus en miroir.

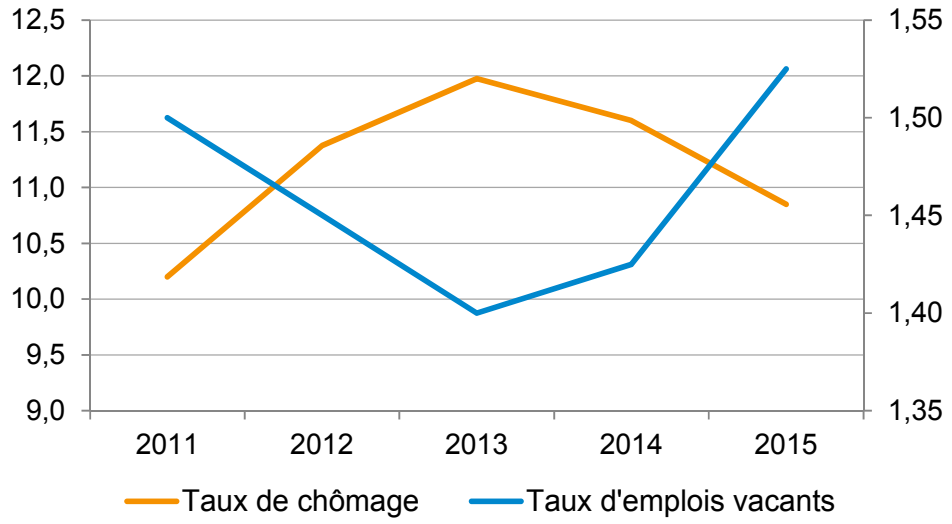
Graphique 1 – Taux de chômage et taux d'emplois vacants, France 2011-2015 (moyenne annuelle en pourcentage)



Source : Eurostat, Dares ; traitement : France Stratégie

[1] COE (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, septembre.
[2] Le taux d'emploi vacant mesure la proportion entre le nombre d'emplois vacants et le nombre total d'emplois.

Graphique 2 – Taux de chômage et taux d'emplois vacants, UE-19 2011-2015 (moyenne annuelle en pourcentage)



Source : Eurostat, Dares ; traitement : France Stratégie

Bien que sujettes à caution[1] ces données semblent corroborer le fait que la France connaît un taux de chômage élevé et que les entreprises font état de difficultés pour trouver des profils adéquats. Ces difficultés entraîneraient l'allongement des procédures de recrutement ou le recrutement de profils inadéquats, voire l'abandon du projet de recrutement[2]. Elles sont d'autant plus dommageables pour l'économie qu'elles ont un impact négatif sur l'activité des entreprises[3].

Les difficultés de recrutement

Plusieurs sources permettent de mesurer les difficultés de recrutement. La plus utilisée reste l'enquête Besoins en main-d'œuvre (BMO)[4], mais on peut également

[1] Les modalités de décompte sont très différentes d'un pays à l'autre, ce qui limite les comparaisons internationales des taux d'emplois vacants, malgré la disponibilité des données auprès d'Eurostat (CNIS, 2010 ; Dares, 2013). Par ailleurs, deux ruptures de série existent au T4 2010 et au T4 2015 pour la France, ce qui réduit la fiabilité des résultats observés. Ces deux ruptures s'expliquent par des changements méthodologiques intervenus dans l'enquête Acemo.

[2] Garner H. et Lutinier B. (2006b), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières synthèses, premières informations*, n° 48.2, Dares, novembre.

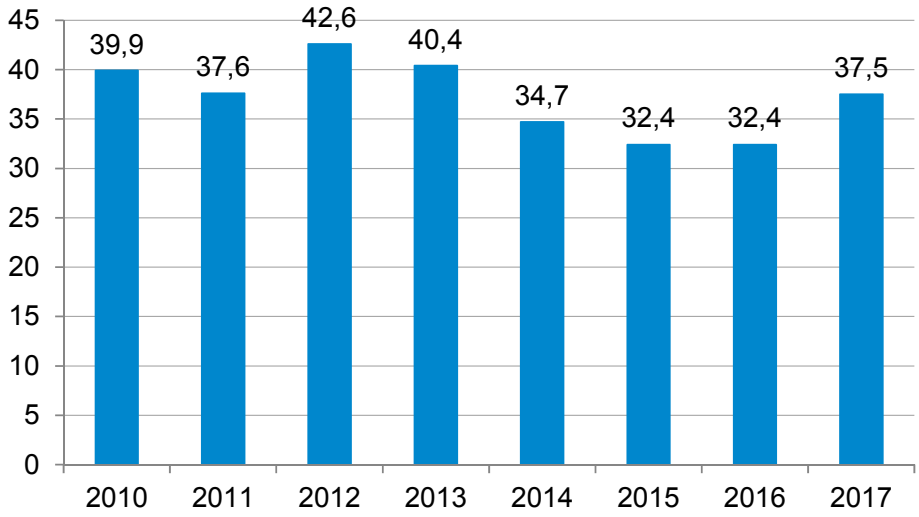
[3] Insee (2017), « Note de conjoncture », juin ; ManpowerGroup (2015), « Enquête 2015 sur la pénurie de talents », mai.

[4] Buchner D., Duchen P., Gaumont S. et Lainé F. (2017), « Enquête besoin en main-d'œuvre – Les employeurs prévoient de recruter davantage en 2017 », *Éclairages et synthèses*, n° 34, Pôle emploi, avril.

citer l'enquête de conjoncture de l'Insee ou celle sur la pénurie de talents réalisée chaque année par ManpowerGroup.

Les tendances observées par ces enquêtes sont relativement proches[1]. On note logiquement une hausse des difficultés de recrutement en phase d'accélération de l'activité et de l'emploi – les entreprises ayant besoin d'embaucher davantage qu'auparavant – et une baisse des difficultés en phase de réduction de l'activité.

Graphique 3 – Part des projets de recrutement difficiles (en pourcentage)



Source : enquête BMO 2017, Pôle emploi - Crédoc

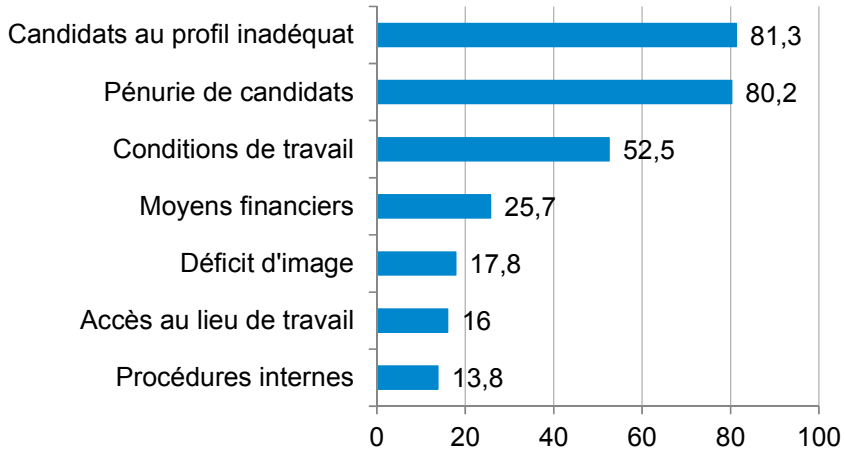
En 2017, 37,5 % des projets seraient jugés difficiles contre 32,4 % en 2016, soit une hausse de 5,1 points. Les petites structures sont particulièrement touchées : les difficultés de recrutement concerneraient près de 42,9 % des projets pour les établissements de 1 à 4 salariés et 44,6 % pour les établissements de 5 à 9 salariés[2].

La nature des difficultés est très variable. Dans l'enquête BMO 2017, elles sont attribuées d'abord à la pénurie ou au profil inadéquat des candidats (plus de 80 % des établissements). Dans l'enquête de conjoncture de l'Insee, l'indisponibilité d'une main-d'œuvre compétente (27 %) est le deuxième critère évoqué par les entreprises derrière l'incertitude liée à la situation économique (28 %).

[1] On note toutefois un écart sur les niveaux des difficultés, lesquelles sont plus élevées dans l'enquête BMO (37,5 %) que dans l'enquête de conjoncture (31 %) ou l'enquête de ManpowerGroup (23 %). Cet écart provient de l'unité de mesure différente d'une enquête à l'autre (BMO mesure le nombre de projets de recrutement difficiles, l'enquête de ManpowerGroup mesure le nombre d'entreprises ayant rencontré des difficultés de recrutement quel que soit le nombre de recrutements).

[2] Buchner D., Duchen P., Gaumont S. et Lainé F. (2017), *op. cit.*

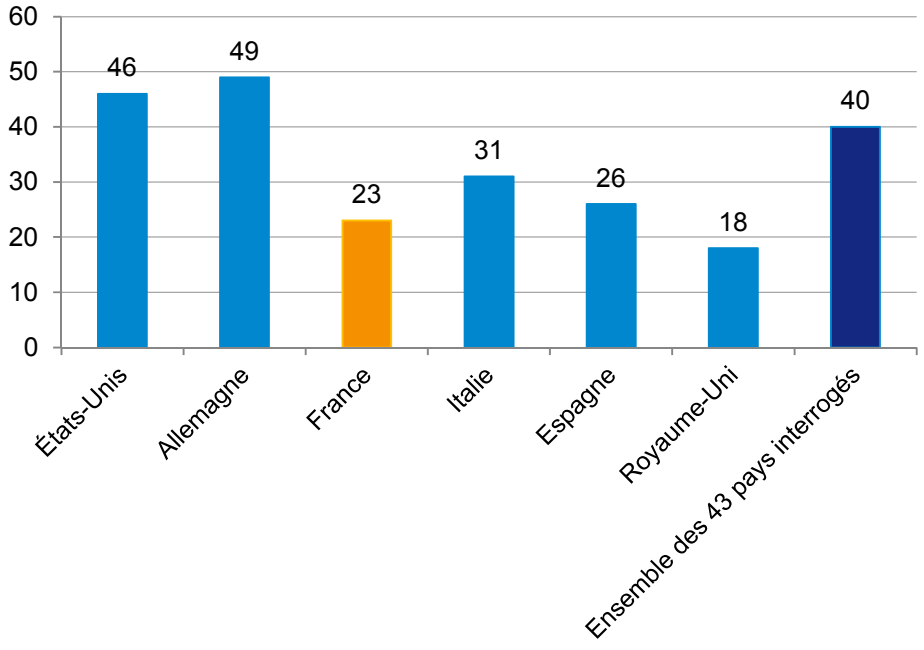
Graphique 4 – Nature des difficultés de recrutement (en pourcentage)



Source : enquête complémentaire BMO 2017, Pôle emploi, BVA et Crédoc

Les comparaisons internationales manquent pour mesurer les difficultés de recrutement et leurs causes. Toutefois, selon l'enquête 2016/2017 de ManpowerGroup, les employeurs en France sont 23 % à éprouver des difficultés à pourvoir leurs postes vacants, contre 40 % dans le monde. Les employeurs français déclarent ainsi moins de difficultés que les Allemands (49 %) ou les Américains (46 %), mais plus que les Britanniques (18 %).

Graphique 5 – Part des entreprises rencontrant des difficultés de recrutement (en pourcentage)

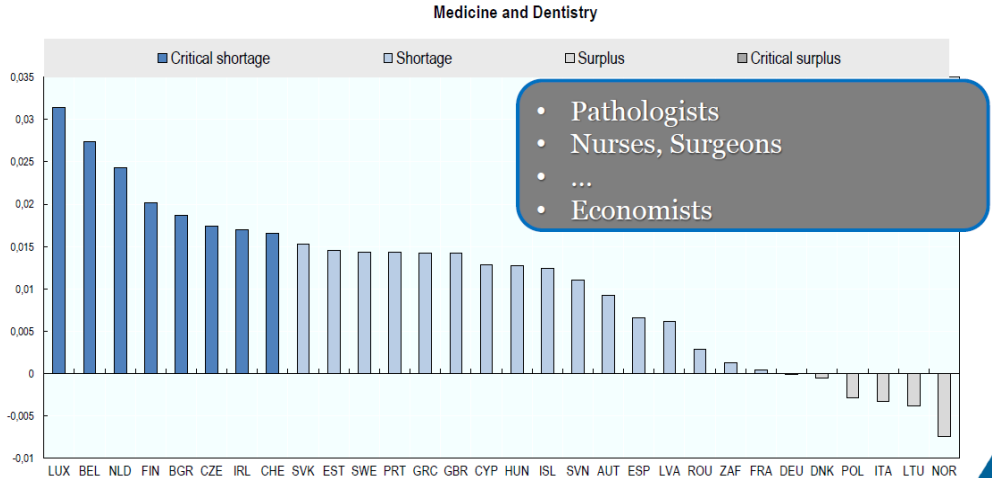


Source : enquête 2016/2017 sur la pénurie de talents, ManpowerGroup

L'OCDE a également réalisé une comparaison entre les pays de l'Union européenne sur le manque de compétences dans plusieurs domaines professionnels. L'approche est relativement différente des enquêtes citées précédemment, qui s'appuient sur la perception des employeurs concernant les difficultés de recrutement et la pénurie de main-d'œuvre adéquate. L'OCDE quant à elle tente d'évaluer objectivement cette pénurie en croisant des données sur les niveaux de chômage et d'emploi par domaine professionnel mais aussi sur l'évolution des salaires.

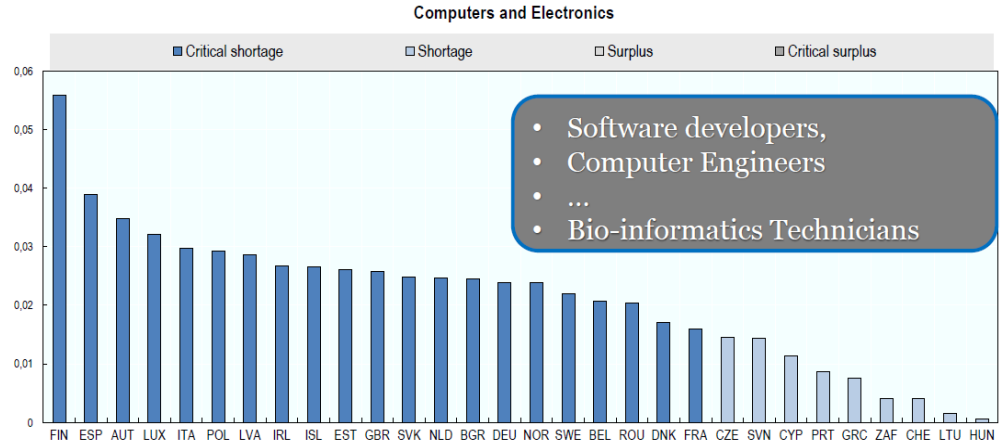
Les résultats obtenus sont cohérents avec ceux de ManpowerGroup. Par exemple, dans les métiers de la santé ou de l'informatique, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée est plus faible en France qu'au Royaume-Uni ou en Allemagne.

Graphique 6 – Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers de santé, pays de l'OCDE



Source : OCDE, base de données Skills for jobs

Graphique 7 – Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers de l'informatique, pays de l'OCDE



Source : OCDE, base de données Skills for jobs

Ces éléments conduisent à relativiser l'idée que la France connaîtrait une situation paradoxale en cumulant taux de chômage et difficultés de recrutement plus élevés que chez ses voisins européens.

L'allongement de la période de recrutement

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) de 2005 (Garner et Lutinier, 2006a) permet de mesurer le temps que prend un recrutement entre le moment où le besoin est défini et la sélection du candidat. La durée moyenne d'un recrutement sans problème est de 25 jours contre 32 jours pour l'ensemble des recrutements. Cette durée mesurée en 2005 n'a aucune raison d'être stable au cours du cycle économique, les facteurs à l'œuvre étant très sensibles aux évolutions conjoncturelles.

Pour suivre dans le temps une approximation de ces paramètres, il est possible d'utiliser une autre méthode qui consiste à calculer le rapport entre les offres disponibles d'emploi en fin de mois (OEFM) et le nombre moyen d'offres déposées chaque semaine à Pôle emploi (OEE) (Estrade, 2013). Cette durée de survie des offres dans les fichiers de Pôle emploi présente un caractère cyclique très marqué, oscillant entre sept semaines pendant les périodes d'excellente conjoncture (2000, fin 2007) et quatre semaines dans les périodes les plus creuses (début 2009). En effet, la durée d'un recrutement – de même que le stock d'emplois à pourvoir – augmente quand la conjoncture s'améliore.

L'inadéquation des compétences

Lorsqu'une entreprise échoue à trouver le profil adéquat, elle peut être conduite à recruter une personne de profil différent. On parle alors de déséquilibre ou d'inadéquation entre compétences recherchées par les entreprises et compétences détenues par les individus (en anglais *skills mismatch*). Pour mesurer l'ampleur de ce phénomène, il existe plusieurs méthodes, dites « subjective », « normative » ou encore « empirique »[1], mobilisant chacune différents indicateurs (niveau de formation, spécialité de formation, compétences en littératie ou en numératie). L'OCDE aborde cette thématique des *skills mismatch* de manière très détaillée, en

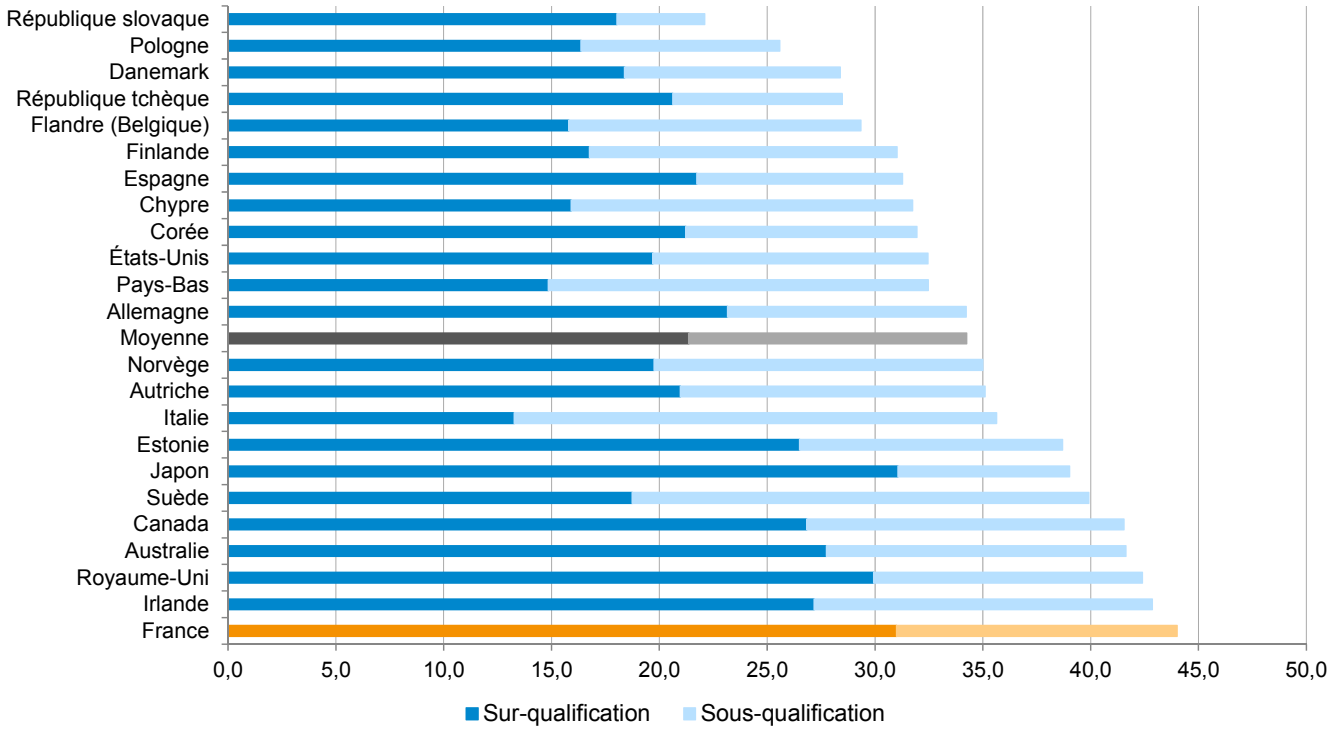
[1] La méthode de mesure normative consiste à faire évaluer objectivement les caractéristiques techniques des emplois par des professionnels de l'analyse des postes de travail et d'en inférer le niveau et le type d'éducation requis pour occuper chaque emploi. L'approche subjective s'appuie sur la perception du travailleur concernant l'adéquation entre son niveau d'éducation et l'emploi occupé. La norme est ainsi fixée par la personne interrogée. La méthode empirique renvoie à la sphère statistique en postulant qu'une relation compétence emploi est « normale » si elle correspond à la situation la plus souvent rencontrée.

croisant les méthodes et les indicateurs. Son travail permet d'établir des comparaisons internationales mais aussi de mesurer l'impact du « mismatch » sur les performances économiques de chaque pays.

Les tendances observées par ces différentes méthodes sont relativement proches. On note un déséquilibre plus élevé en France que pour la moyenne des pays de l'OCDE en ce qui concerne le niveau de diplôme et la spécialité de formation. En revanche, pour la littératie, le déséquilibre est moins important en France où il traduit surtout une surqualification.

Ces déséquilibres sont dommageables à la fois pour l'économie et pour le bien-être des individus. L'OCDE les explique par une sous-utilisation des qualifications produites par le système éducatif.

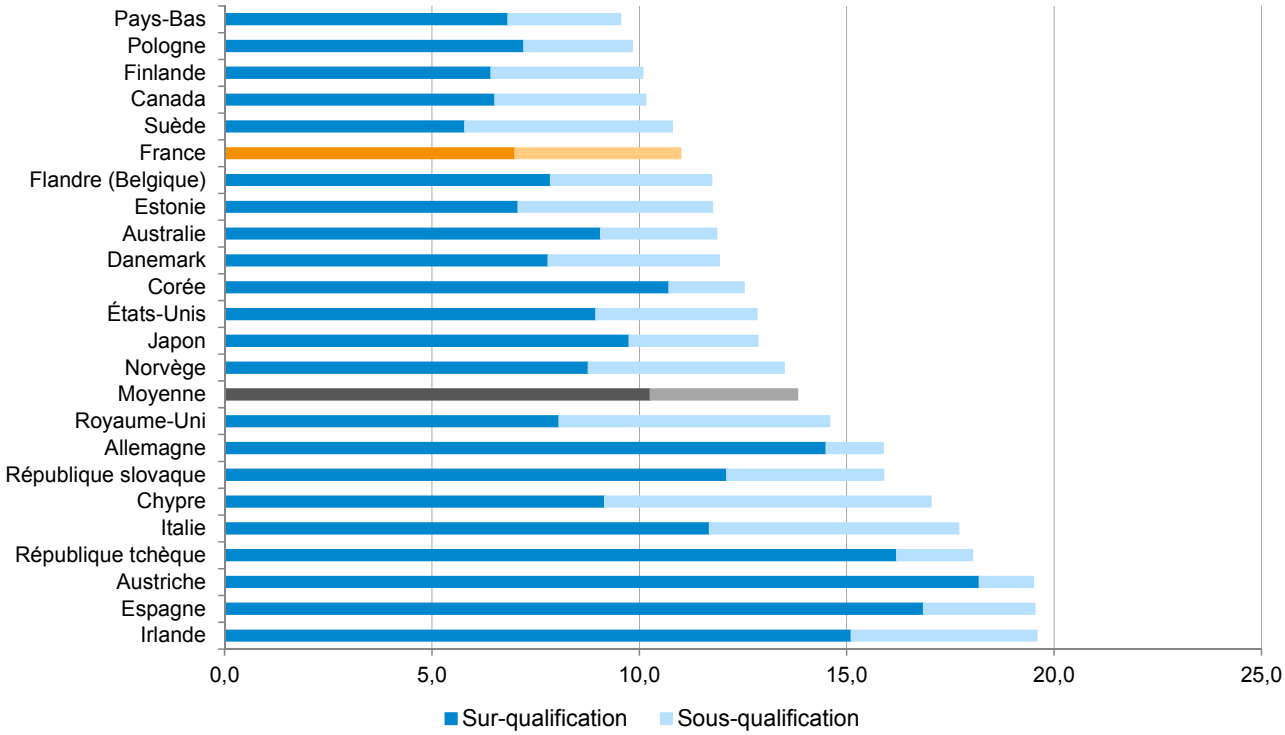
Graphique 8 – Déséquilibre concernant le niveau de formation (en pourcentage)



Lecture : en France, 44 % des travailleurs ont un niveau de diplôme qui ne correspond pas à l'emploi qu'ils occupent, 31 % sont surqualifiés et 14 % sont sous-qualifiés.

Source : PIAAC 2012

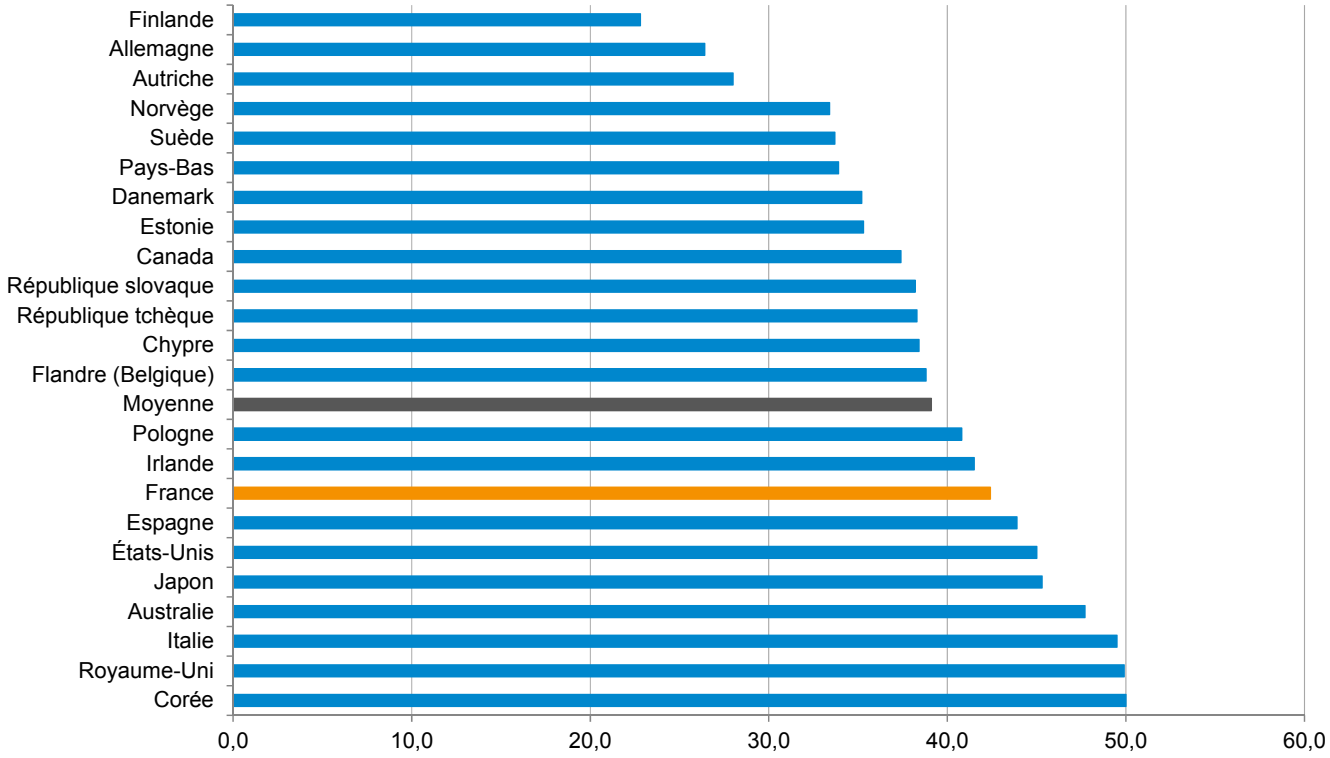
Graphique 9 – Déséquilibre concernant les compétences en littératie (en pourcentage)



Lecture : en France, 11 % des travailleurs ont un niveau en littératie différent de la moyenne de l'ensemble des travailleurs, 7 % des travailleurs ont un niveau en littératie supérieur à la moyenne et 4 % ont un niveau inférieur.

Source : PIAAC 2012

Graphique 10 – Déséquilibre concernant la spécialité de formation (en pourcentage)



Lecture : en France, 42 % des travailleurs ont une spécialité de formation qui ne correspond pas à l'emploi qu'ils occupent.

Source : PIAAC 2012

Les offres d'emploi non pourvues

Lorsque les difficultés à trouver le candidat adéquat sont telles que l'entreprise abandonne le projet de recrutement, on parle d'offre d'emploi « non pourvue ».

D'après Pôle emploi, le nombre d'offres d'emplois non pourvues faute de candidats est estimé à 191 000[1] en 2014. Ces offres sont concentrées dans quelques secteurs et dans les petits établissements. Ainsi, les abandons sont plus fréquents dans la construction et l'agriculture, où 14,2 % et 12,5 % des offres sont abandonnées, contre 8,5 % en moyenne. De même, parmi les entreprises de moins de dix salariés, 9,8 % ont abandonné leur recrutement contre 6,2 % des établissements de 50 salariés ou plus. Enfin, la recherche de cadres et d'ouvriers qualifiés se solde dans plus d'un cas sur dix par un abandon contre 5,8 % dans le cas d'employés non qualifiés. Sur la même période, le nombre de demandeurs d'emploi en fin de mois (DEFM) de

[1] Blache G. et Gaumont S. (2016), *op. cit*.

catégorie A s'élevait à 3,5 millions. Si ces 191 000 offres avaient toutes été pourvues, cela n'aurait pas réduit considérablement le niveau de chômage en France. Pourtant, cette question du « bon appariement » entre offre et demande d'emploi est devenue ces dernières années l'enjeu presque exclusif des politiques d'emploi et de formation.

2. La formation comme principal instrument des politiques de l'emploi

L'ampleur des difficultés de recrutement déclarées par les employeurs et leurs conséquences en termes d'offres d'emploi non pourvues sont donc à relativiser. D'autant que l'absence de candidats ayant les compétences adéquates n'est pas le seul facteur explicatif. De fait, seulement 31 % des procédures de recrutement de CDI sont abandonnées ou suspendues pour ce motif ; 30 % le sont suite à la disparition du besoin de recruter, soit que la conjoncture ait changé, soit que l'entreprise ait perdu un marché[1].

Tableau 1 – Origine de l'échec de la procédure de recrutement (en pourcentage)

	Procédure de CDI	Procédure de CDD
Disparition du besoin	30	43
Motif propre au processus	70	57
Aucun candidat ne correspondait au profil recherché	*31*	*19*
Abandon du candidat	*18*	*16*
Autres motifs inhérents au processus	21	22

Champ : procédures de recrutement n'ayant pas réussi.

Lecture : 30 % des procédures de recrutement de CD sont abandonnées ou suspendues du fait de la disparition du besoin de recruter.

Source : Dares, enquêtes Offre d'emploi et recrutement, 2005

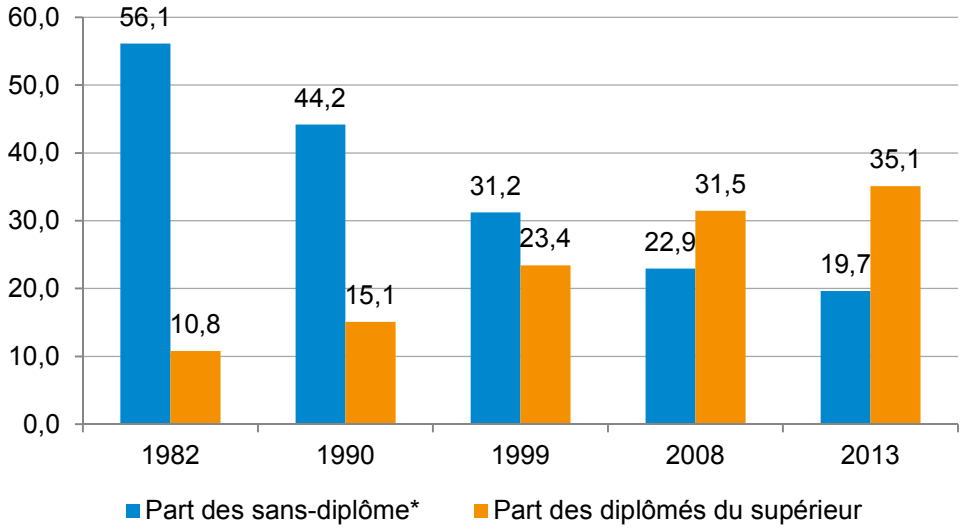
Pourtant, le nombre d'offres d'emploi non pourvues est souvent interprété comme un dysfonctionnement de l'appareil de formation ou des politiques d'orientation et d'appariement sur le marché du travail. Et l'augmentation du nombre de personnes

[1] Garner H. et Lutinier B. (2006b), *op. cit*.

formées ou un meilleur appariement entre offre et demande d'emploi[1] apparaissent comme un moyen plus logique de résoudre ce problème et d'assurer une baisse structurelle du chômage.

En trente ans, le niveau moyen de qualification en France s'est nettement accru. En 1982, 56 % de la population active était sans diplôme, contre 20 % en 2013[2]. Des efforts ont aussi été accomplis pour rendre les formations de plus en plus professionnalisantes[3].

Graphique 11 – Répartition des actifs par niveau de diplôme (en pourcentage)



Source : Insee, données harmonisées des recensements de la population, 1968-2013

En parallèle, le développement de la formation professionnelle et son adaptation au plus près des besoins des employeurs sont considérés comme un instrument central des politiques de l'emploi. Parmi les dispositifs récemment mis en place, on peut citer les plans de formation des demandeurs d'emploi (plans 30 000, 100 000, 500 000), les Préparations opérationnelles à l'emploi collectives ou individuelles (POE) ou

[1] Des applications Internet permettant un meilleur *matching* ont vu le jour ces dernières années. Voir les travaux de Yannick Fondeur, par exemple la dernière publication : Fondeur Y. (2017), « Google et le marché numérique du travail », *Connaissance de l'emploi*, n° 136, Centre d'études de l'emploi, mai.

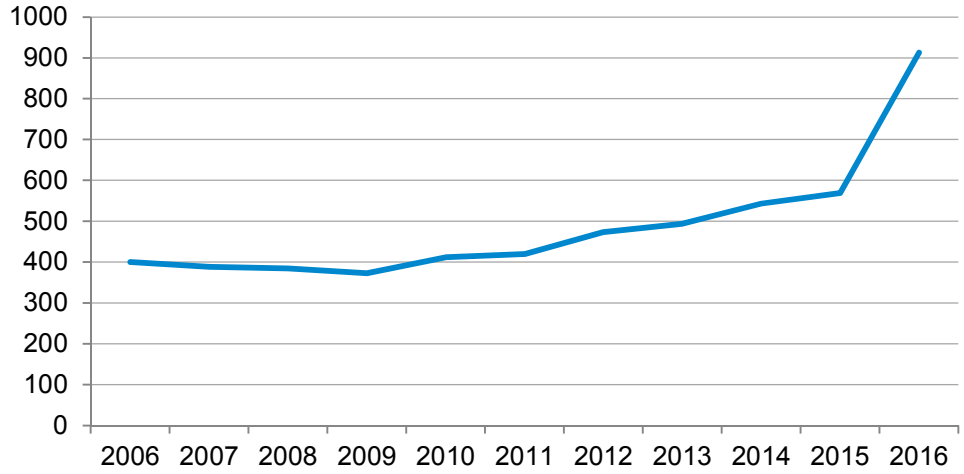
[2] Actif n'ayant aucun diplôme ou au mieux un brevet d'études du premier cycle du second degré (BEPC), brevet des collèges, DNB ; source : Insee, données harmonisées des recensements de la population 1968-2013.

[3] Dayan J.-L. et Harfi M. (2010), « L'avenir de la formation professionnelle des jeunes », *La Note de veille*, n° 169, Centre d'analyse stratégique, mars.

encore les emplois d'avenir (EAV) pour les jeunes, qui intègrent une dimension de formation obligatoire.

Ce volontarisme politique s'est traduit par une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi en formation. Ce mouvement s'est accompagné d'un transfert aux acteurs institutionnels (État, Régions, partenaires sociaux, etc.) de la responsabilité de l'identification des besoins de compétences, et aux individus de leur employabilité (*via* le compte personnel de formation notamment)[1].

Graphique 12 – Nombre de demandeurs d'emploi entrés en formation (en milliers)



Source : Dares

Ces dispositifs sont mobilisés pour permettre l'accès et le maintien en emploi, tout en répondant aux besoins des entreprises. Mais la principale difficulté est de connaître ces besoins dans un contexte de mutation du travail et alors même que les employeurs ont du mal à les exprimer et à les anticiper. De fait, tous ces efforts en faveur de la formation initiale ou continue peinent à réduire structurellement les difficultés d'appariement.

Des efforts de formation importants mais pas toujours récompensés

Les premiers bilans, en termes de mobilisation des acteurs ou d'accès à une formation pour les demandeurs d'emploi, peuvent être considérés comme positifs. De fait, le nombre moyen de demandeurs d'emploi entrés en formation a connu une

[1] Terra Nova (2014), *Rapport sur la formation professionnelle. Entrer et rester dans l'emploi : un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*, juin.

augmentation tendancielle depuis cinq ans. L'efficacité de ces plans du point de vue du retour à l'emploi est cependant plus difficile à évaluer.

Malgré les efforts pour hisser le niveau de formation initiale et continue, l'insertion dans l'emploi des jeunes[1] et des chômeurs faiblement qualifiés reste ainsi difficile. S'agissant de la formation continue des demandeurs d'emploi, avec près d'un bénéficiaire sur deux ayant signé un contrat de travail six mois après sa sortie de formation, le taux d'accès à l'emploi varie peu depuis 2013. De plus, la massification des plans de formation s'est accompagnée d'une dégradation de l'accès à l'emploi durable : 28 % des demandeurs d'emploi formés dans le cadre du plan 500 000 ont retrouvé un emploi durable[2], contre 37 % en 2013[3].

Cette baisse peut toutefois s'expliquer par le profil des formés. Une rapide revue de la littérature montre que si les effets de la formation sont légèrement positifs et atténuent la représentation négative liée au statut de chômeur (Boone et Van Ours, 2009), ils n'en demeurent pas moins très hétérogènes. La formation améliore nettement le retour à l'emploi de certains individus mais sera sans effet pour d'autres. La probabilité de retour à l'emploi augmente avec le niveau de diplôme des chômeurs formés et diminue en revanche avec l'âge (Aude et Pommier, 2013) ou le passé professionnel du demandeur d'emploi. L'effet est positif et significatif pour les individus ayant eu une expérience d'emploi récente, mais il apparaît non significatif, voire négatif, pour les personnes ayant quitté leur emploi depuis longtemps ou pour les nouveaux entrants sur le marché du travail (Ferracci, 2013 ; Arrighi et Mora, 2011).

[1] France Stratégie et Dares (2017), *L'insertion professionnelle des jeunes*, rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, janvier.
[2] Source : CNEFOP.
[3] Jasaroski E. et Poujouly C. (2014), « Un demandeur d'emploi sur deux est en emploi six mois après avoir bénéficié d'une formation », *Éclairage et synthèse*, n° 05, Pôle emploi, juin.

Tableau 2 – Probabilité instantanée d'obtention d'un emploi

	Rapports de risque
Type de formation	
AFC	0,92***
AFPR	2,23***
AIF	0,86***
Autres formations (non financées par Pôle emploi)	Réf.
POEC	1,33***
POEI	2,08***
Projet de la formation	
Évolution professionnelle	Réf.
Exercer un nouveau métier	1,04**
Trouver un emploi dans un domaine précis	0,94***
Intégrer une entreprise directement à l'issue de la formation	1,09***
Trouver un emploi quel qu'il soit	0,87***
Monter son entreprise	1,15***
Pas de projet précis	1,11***
Domaine de formation	
Production (Industrie, bâtiment, extraction)	Réf.
Formation tertiaire (Informatique, techniques commerciales, service…)	ns
Formation en développement personnel (coaching, gestion du stress…)	0,93***
Formation générale	0,97*
Durée de formation	
< 200 h	Réf.
[200 h - 400 h]	0,86***
>= 400 h	0,91***
Certification	
Non	Réf.
Oui	1,27***
Sexe	
Homme	Réf.
Femme	0,94***
Âge	
Moins de 25 ans	1,22***
De 25 à 29 ans	1,18***
De 30 à 39 ans	Réf.
De 40 à 49 ans	0,88***
50 ans et plus	0,74***
Niveau d'études	
Primaire et secondaire	0,94***
Secondaire niveau Bac	0,90***
Enseignement technique ou professionnel	Réf.
Supérieur Bac + 2 et 3	1,06***
Supérieur Bac + 4 et +	1,05*

	Rapports de risque
Passé professionnel	
Emploi régulier	Réf.
Plusieurs emplois	1,16***
Enchaînement période d'activité et de chômage	1,15***
Travail occasionnel	0,84***
Jamais travaillé	0,72***

La probabilité pour qu'un coefficient soit nul est inférieure à 1 % (***), 5 % (**), 10 % (*).

Note méthodologique : estimations non paramétriques de COX mesurant l'effet propre des caractéristiques de la formation et des demandeurs d'emploi sur la probabilité instantanée (probabilité estimée – supposée constante – avant la fin de chaque intervalle de temps) de retrouver un emploi en sotie de formation.

Lecture : « toutes choses égales par ailleurs », les bénéficiaires d'une formation avec certification ont une probabilité instantanée de retrouver un emploi 1,27 fois plus élevée que les bénéficiaires d'une formation sans certification. Pour chacune des variables, la modalité de référence choisie correspond au mode, soit la modalité avec le plus grand effectif ou la plus grande fréquence.

Sources : enquête Sortants de formation, mars 2013, Pôle emploi

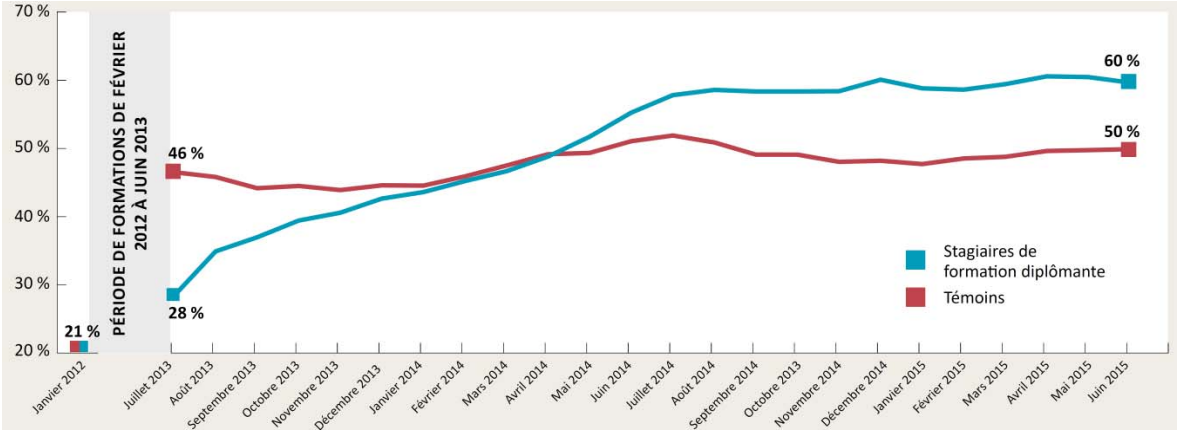
Les mêmes résultats ressortent des enquêtes de Pôle emploi[1]. Ils s'expliquent par deux effets contradictoires des politiques de formation. À l'acquisition de savoirs et d'aptitudes – *a priori* toujours bénéfique à « l'employabilité » – s'oppose un effet de sélection et de concentration : se trouvent surreprésentés en formation certains publics dont précisément « l'employabilité » posait problème *ex ante*, pour raison notamment d'ancienneté au chômage ou de faible niveau de diplôme. L'absence de résultats positifs quant à l'insertion professionnelle de certains publics peut donc traduire le fait que, dans les processus de recrutement des entreprises, les caractéristiques individuelles jouent un rôle plus important que l'acquisition de savoirs et d'aptitudes.

La nature même des formations a une incidence sur les chances de retour à l'emploi. Alors que les formations non diplômantes ont des effets légèrement positifs à court terme qui s'affaiblissent avec le temps (Crépon, Ferracci et Fougère, 2012), les actions de requalification destinées à permettre un changement de métier et impliquant des formations longues validées par un diplôme ont un effet négatif sur les taux d'emploi à court terme, mais un effet positif à long terme (Hujer et Wellner, 2000 ; Lechner *et al.*, 2004, 2005 ; Bergemann *et al.*, 2005).

[1] Blache G. (2015), *La formation des demandeurs d'emploi : quels effets sur l'accès à l'emploi ?*, Études et recherches, n° 03, Pôle emploi, octobre.

Ces derniers travaux s'appuient essentiellement sur des données allemandes, mais ils sont confirmés par les études du Céreq en région Paca[1] : une évaluation de l'impact de formations diplômantes financées par la Région a montré que deux ans après la formation, les stagiaires de la formation professionnelle affichaient un taux d'emploi (60 %) nettement supérieur à celui des jeunes et adultes de mêmes caractéristiques n'ayant pas suivi ce type de formation (50 %). Cet écart de 10 points est le même quelle que soit la tranche d'âge considérée. Il est en revanche plus élevé pour les personnes déjà titulaires d'un diplôme de niveau IV (baccalauréat) en 2012 : 70 % des stagiaires occupent un emploi, contre seulement 54 % des personnes n'ayant pas suivi de formation.

Graphique 13 – Taux d'emploi selon le fait d'avoir suivi ou non une formation diplômante (janvier 2012 – juin 2015)



Sources : enquêtes ORM, Céreq 2015, exploitation Céreq

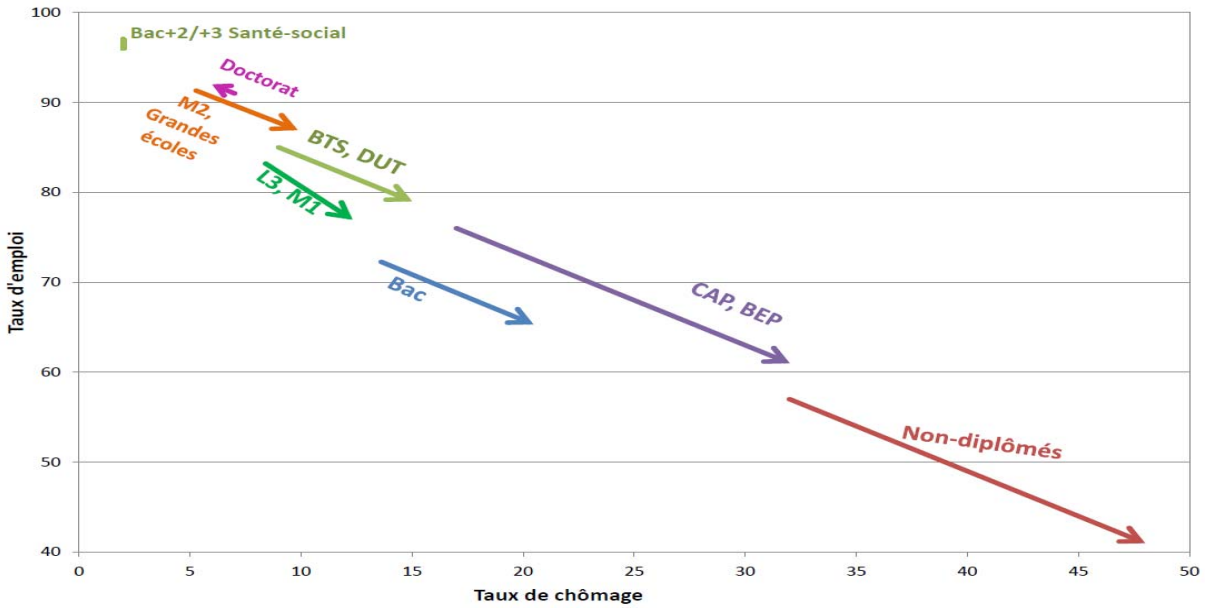
Les résultats de cette évaluation laissent à penser que l'effet positif de la formation réside dans l'effet signal du diplôme et bénéficie surtout aux stagiaires diplômés. En effet, 64 % des stagiaires diplômés à l'issue de la formation sont en emploi en juin 2015, alors que seuls 41 % de ceux qui ont abandonné en cours ou échoué au diplôme sont dans cette situation (soit 9 points de moins que les personnes de mêmes caractéristiques n'ayant pas suivi de formation).

S'agissant maintenant de la formation initiale, on observe le même rendement décroissant des diplômes et une dégradation relative de la situation des moins

[1] Bremond F., Landrier S., Rouaud P. et Valette-Wursthein A. (2014), « La formation professionnelle diplômante, un pari gagnant pour l'emploi ? Le cas de la région Paca », *Bref du Céreq*, n° 352, janvier.

diplômés : le taux d'emploi des titulaires d'un CAP-BEP obtenu en 2010 ou en 2013[1] est équivalent à celui des non-diplômés de la génération 2004. À l'autre bout de l'échelle, on retrouve le même constat : les diplômés d'un master en 2010 ont un taux d'emploi équivalent à celui des diplômés de licence en 2004.

Graphique 14 – Taux d'insertion par niveau entre les générations 2004 et 2010



Champ : primo-sortants du système éducatif en 2004 et 2010, France métropolitaine.

Source : enquêtes Génération 2004 et Génération 2010 (données provisoires), Céreq

Ces évolutions du taux d'emploi peuvent être le résultat de l'expansion scolaire passée et récente, ou du choc conjoncturel de 2008. Si les aspects conjoncturels de court terme l'emportent, la situation est en partie réversible, mais si les évolutions ont un caractère plus structurel, l'augmentation du niveau de diplôme pourrait entraîner l'éviction du marché du travail d'une partie des moins qualifiés (Lemistre, 2014).

Les nombreuses études consacrées à cette question n'ont pas réussi à faire émerger une théorie unifiée ni même à clarifier totalement le débat sur ses conséquences. Les approches conventionnelles de la théorie de la concurrence pour l'emploi s'opposent fortement à la théorie du capital humain (Lemistre, 2008 ; Plassard et Tran, 2009).

[1] Gaubert É., Henrard V., Robert A. et Rouaud P. (2017), « Enquête 2016 auprès de la Génération 2013 – Pas d'amélioration de l'insertion professionnelle pour les non-diplômés », *Bref du Céreq*, n° 356, juin.

Cette opposition tient à des conceptions très différentes du marché du travail, l'une tournée vers la demande, l'autre vers l'offre.

Pour la théorie du capital humain (Becker, 1964), la formation améliore les compétences des individus et leur productivité. Les employeurs sont toujours conduits à proposer l'emploi qui utilise les compétences individuelles de la façon la plus efficace. Cette théorie exclut la baisse des taux d'insertion à mesure que le niveau de qualification augmente, sauf provisoirement. Dans ce modèle, les compétences attendues par les employeurs s'adapteraient aux compétences détenues par les individus, en raison notamment de la plasticité du contenu des emplois et de leur positionnement dans le cadre de la division du travail.

Dans le modèle de concurrence pour l'emploi ou de la file d'attente (Thurow, 1975), le marché du travail n'est pas en concurrence et la productivité donc le salaire dépendent de l'emploi. Il n'existe pas de compétences prédéterminées en tant que telles pour le travail. La plupart sont acquises en cours d'emploi et la productivité de l'employé est associée aux caractéristiques du poste d'emploi auquel il est affecté et non aux savoirs et savoir-faire acquis à l'école. Les employeurs s'intéressent davantage à l'adaptabilité des postulants qu'au contenu de la formation. Quand il s'agit d'employés en début de carrière, les employeurs sélectionnent les plus instruits, les considérant dotés d'une capacité plus élevée d'adaptation (capacités à apprendre). La formation initiale joue le rôle d'une carte d'entrée pour l'emploi en signalant non pas la productivité individuelle mais l'employabilité[1] de l'individu. Selon Thurow, il en résulte une course au diplôme. Dans la théorie du capital humain ou de concurrence pour l'emploi, le diplôme joue le rôle de signal – de la productivité de l'individu (capital humain) ou de son employabilité (concurrence pour l'emploi).

Il est toutefois possible de rapprocher ces deux modèles pour rendre compte d'une réalité complexe. Pour Doeringer et Piore (1971), Il n'existe pas un marché du travail mais « des marchés du travail » (ou des segments de marché du travail), entre lesquels la mobilité des travailleurs est très réduite. Pour ces auteurs, chaque segment possède ses caractéristiques propres en termes de conditions de travail, de modes de détermination des salaires ou d'impact de la formation sur la productivité. Dans la forme actuelle de segmentation coexistent un segment interne, un segment externe et un segment professionnel (voir encadré 1). Pour ces auteurs, une telle

[1] Les compétences nécessaires pour occuper efficacement l'emploi sont en grande partie acquises « sur le tas ». L'employeur doit donc chercher l'individu qui pourra acquérir ces compétences au moindre coût.

partition provient des modes de gestion distincts de la main-d'œuvre dans chaque secteur.

Encadré 1 – La segmentation du marché du travail

On peut distinguer trois ensembles de métiers selon le fonctionnement du marché du travail.

Les métiers à marché interne du travail : ce sont ceux marqués par une grande stabilité de l'emploi, les flux de mobilité externe (vers le chômage ou l'inactivité ou vers d'autres entreprises) étant rares. Une partie d'entre eux est surtout alimentée par des jeunes sortants du système éducatif, le reste de la carrière s'effectuant dans le même métier (cas des médecins, infirmiers, etc.). D'autres métiers sont caractérisés par d'importantes mobilités et promotions au sein de la même entreprise ou administration (métiers de la banque et des assurances, métiers administratifs de la fonction publique, etc.).

Les métiers à marché externe et instabilité de l'emploi : ce sont des professions caractérisées par des flux importants en provenance ou à destination du chômage ou de l'inactivité. Les risques de pertes d'emploi sont donc importants. Les mobilités professionnelles d'emploi à emploi se font essentiellement à destination d'autres métiers. Les compétences nécessaires sont peu spécifiques. Les métiers les plus typiques sont les ouvriers non qualifiés de la manutention, les employés de l'hôtellerie-restauration, les agents d'entretien, etc.

Les métiers à marché professionnel : ce sont ceux où les changements d'entreprise avec continuité professionnelle dans le même métier sont fréquents. Les compétences professionnelles nécessaires à l'exercice du métier sont spécifiques et très demandées sur le marché du travail ; les salariés ont donc la possibilité d'effectuer des mobilités d'entreprise à entreprise dans le cadre d'une progression de carrière et de l'accumulation d'expériences professionnelles. Les métiers emblématiques sont les informaticiens, les cuisiniers qualifiés, etc.

Ainsi, les marchés internes (où les formations spécifiques sont prises en charge, en partie, par l'entreprise) et les marchés professionnels (où il existe un lien fort entre emploi et formation) seraient cohérents avec la théorie du capital humain, alors que les marchés externes seraient cohérents avec les modèles de concurrence pour l'emploi.

Par ailleurs, pour Gautié (2004), on assisterait à un déclin des marchés internes au profit des marchés externes, où l'élévation du niveau de diplôme se traduirait par une augmentation des difficultés d'insertion pour les moins diplômés. Le progrès

technologique et les nouveaux modes d'organisation exigeraient des compétences plus générales et une plus grande capacité d'adaptation. La crise économique récente serait plus un catalyseur qu'une explication de la baisse des taux d'insertion d'une génération à l'autre (Lemistre, 2014).

Au final, les effets de la formation apparaissent hétérogènes. Ils dépendent des individus et des métiers, *via* le fonctionnement de leur marché du travail, mais aussi des caractéristiques des formations. Cela peut expliquer que les plans massifs de formation des demandeurs d'emploi et l'élévation du niveau de diplôme des jeunes se sont plutôt accompagnés d'une dégradation relative de l'insertion des moins diplômés.

CHAPITRE 2

QUALIFICATIONS *VERSUS* COMPÉTENCES

Les politiques en faveur de la formation professionnelle reposent sur l'idée que sur le long terme, la hausse du niveau de qualification suscite la demande de travail correspondante. Pourtant, les plans massifs de formation des demandeurs d'emploi et l'élévation du niveau de diplôme des jeunes se sont plutôt accompagnés d'une éviction du marché du travail des moins diplômés.

Pour lever ce paradoxe apparent, certains travaux mettent en avant l'idée que l'inadéquation entre les compétences attendues par les employeurs et celles détenues par les individus est en partie due au manque de structuration RH[1] de certains employeurs et à leurs difficultés à mettre en place une réelle gestion des compétences[2].

C'est pourquoi un des leviers identifiés par l'OCDE[3] pour améliorer l'appariement entre offre et demande de travail, au-delà du développement de la formation, consiste à améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines des entreprises françaises. De fait, les pratiques de gestion représentent un outil crucial pour améliorer l'appariement entre offre et demande de compétences et permettre ainsi aux entreprises d'accroître leur compétitivité.

1. Un lien faible entre formation et emploi

Dès 1986, Lucie Tanguy parlait de « l'introuvable relation emploi-formation » (voir encadré 2). En effet, ce lien est très hétérogène : il varie fortement selon les emplois mais aussi selon les régions.

[1] Voir note 1 page 6.

[2] Estrade M.-A. (2013), « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie*, n° 13, Paris, La Découverte, p. 151-167.

[3] OCDE (2017), « Perspectives OCDE sur les compétences 2017, compétences et chaînes de valeurs mondiales : comment se situe la France ? », mai.

En fait, la profession exercée est étroitement liée à la spécialité de formation pour seulement un emploi sur trois[1]. Ces professions requièrent la possession d'une spécialité et d'un niveau de diplôme spécifique, par exemple en médecine ou en droit. Ce sont aussi des métiers traditionnels historiquement liés à l'artisanat (menuisier, plombier, boulanger) ou des emplois qui exigent des compétences techniques spécifiques (réparation automobile ou comptabilité).

À l'opposé, environ un tiers des emplois demandent des compétences relevant peu de la formation. Ils permettent *a priori* une insertion dans l'emploi plus aisée pour des jeunes peu diplômés. Le commerce est le domaine professionnel où le lien entre l'emploi et la formation est le plus distendu : il est constitué de métiers exigeant peu de qualification à l'entrée et propices à un recrutement dans un large éventail de formations.

Pour autant, il paraît difficile de généraliser pour un secteur ou un métier donné la force des liens entre formation et emploi. Ces liens complexes varient d'une entreprise à l'autre, voire au sein d'une même entreprise. Par exemple, dans les grandes entreprises, des salariés expérimentés ayant bénéficié d'une promotion interne côtoient des jeunes recrutés sur des spécialités de formation bien déterminées.

On retrouve cette hétérogénéité entre les régions. Le tissu économique et social variant d'une région à l'autre, les comportements des individus et des entreprises sur la relation emploi-formation auront également des impacts différents. En Île-de-France[2], on observe ainsi un lien plus faible qu'au niveau national entre la formation suivie et l'emploi exercé dans certains métiers peu qualifiés, notamment dans la restauration ou le commerce.

Pour résumer, le lien entre emploi et formation dépend d'un contexte complexe qui mêle d'un côté les comportements des jeunes et des adultes (qui par leur choix de formation déterminent la structure de l'offre de travail) ; de l'autre, la demande de travail des entreprises (structurée par les opportunités d'emploi et les modes de gestion de la main-d'œuvre).

La suite du rapport se concentre sur la demande de travail des entreprises. En effet, depuis les années 1980 de nombreux travaux ont analysé les comportements des jeunes et des adultes, alors que ceux portant sur l'impact des modes de

[1] Chardon O. (2006), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et statistique*, n° 388-389, juin.

[2] Omont L., Gonnard S. et Ben Mezian M. (2016), « En Île-de-France, un lien plus faible entre la formation suivie et l'emploi exercé pour les jeunes dans les métiers peu qualifiés », *Insee analyses Île-de-France*, n° 49, décembre.

gestion de la main-d'œuvre dans la mise en place des politiques de formation sont encore récents.

Encadré 2 – Le retour d'une approche « adéquationniste » dans la construction des politiques de formation

La montée du chômage en France à la fin des années 1960, aggravée par la crise économique de 1974, a entraîné un essor important des politiques spécifiques d'emploi : aide au maintien de l'emploi et gestion des réductions d'effectifs dans le entreprises et les territoires ; formation des demandeurs d'emploi ; insertion professionnelle des publics les plus éloignés de l'emploi… (Colin et Espinasse, 1979).

Alors qu'entre 1974 et 1977 la politique économique du gouvernement se fondait sur l'hypothèse d'un retour rapide de la croissance, à partir de 1977 un nouveau diagnostic s'impose aux pouvoirs publics : la crise sera durable et ne sera surmontée que par l'amélioration de la compétitivité internationale des entreprises et par un redéploiement des activités industrielles françaises. Il s'agit d'adapter l'appareil de production aux enjeux industriels de l'époque, notamment *via* la mécanisation et la diffusion de l'électronique grand public.

À partir de cette date, les politiques d'emploi ont eu pour objectif d'accompagner et de gérer les restructurations industrielles. Elles comprenaient la réduction de la population active (pré-retraite, dispense de recherche d'emploi, etc.), les aides à l'emploi dans les secteurs marchand et non marchand (contrats aidés, exonérations de cotisations sociales, etc.) et la formation professionnelle des chômeurs et des publics les plus vulnérables (salariés âgés, jeunes) (Colin, Cross, Verdier et Welcomme, 1981 ; Cornillot, Marioni et Roguet, 1990).

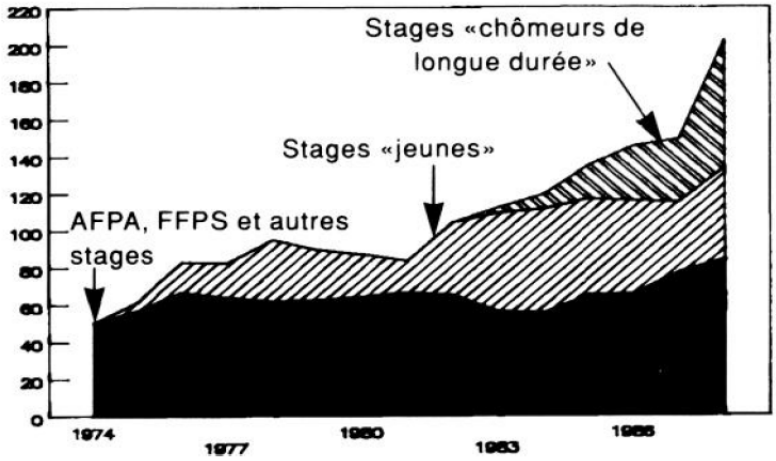
La formation professionnelle des chômeurs, en particulier des jeunes, a toujours été considérée comme le moyen privilégié d'accélérer leur retour à l'emploi. Pour schématiser, l'hypothèse était que pour chaque emploi il existait une formation permettant d'y accéder et que le chômage était le résultat d'une formation professionnelle insuffisante et inadaptée, associée à un manque d'expérience pour les jeunes. Cette approche fut qualifiée d'adéquationniste (voir graphiques ci-dessous).

Les résultats de ces mesures (Cornillot, Marioni et Roguet, 1990) et les travaux théoriques sur le lien emploi-formation dans les années 1980 (Tanguy, 1986) ont conduit à l'abandon de cette approche « adéquationniste » à la fin des années 1980 au profit d'un objectif d'élévation générale du niveau de diplôme[1].

[1] La loi Chevènement-Carraz de 1985 – qui crée notamment les baccalauréats professionnels – est la première loi dans laquelle apparaît l'objectif d'amener « 80 % d'une classe d'âge au niveau du

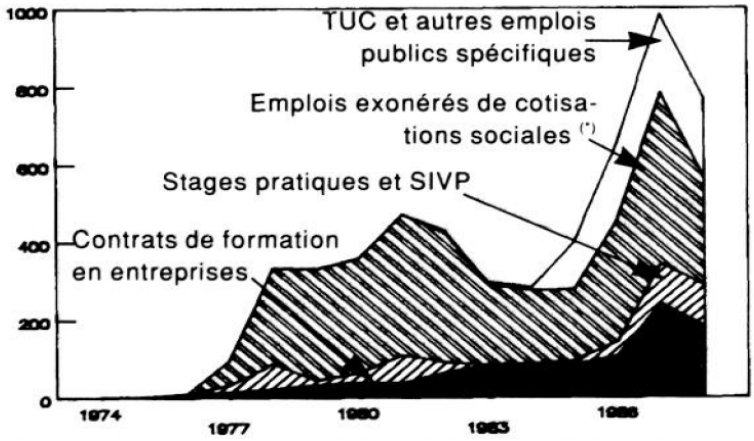
Depuis le début de la crise récente, on assiste à un retour d'une démarche « adéquationniste » implicite ou assumée[1].

Stages de formation professionnelle



Source : estimations du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle

Emplois aidés et contrats de formation en entreprise



* Y compris apprentissage et non compris les stages en entreprise exonérés.

Source : estimations du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle

baccalauréat en l'an 2000 ». Elle sera complétée par la loi de 1989 (dite loi Jospin). En 2005, la loi Fillon d'orientation et de programme pour l'avenir de l'École reprend les objectifs des lois précédentes (100 % de qualifiés et 80 % d'une génération atteignant le niveau du Bac) et ajoute un troisième objectif qui est de conduire 50 % d'une classe d'âge à un diplôme de l'enseignement supérieur (objectif déjà présent dans le traité de Lisbonne en 2000**)**.

[1] Par exemple, le plan 500 000 avait pour objectif la « …formation des personnes en recherche d'emploi sans qualification et/ou de longue durée […] et de répondre aux besoins en compétences des entreprises… ».

2. Ce que cherchent les entreprises

L'adéquation entre la formation et le poste à pourvoir n'est de fait pas le principal critère de recrutement des entreprises. Si le diplôme reste important, il n'a que peu de valeur intrinsèque pour certains employeurs. Divers travaux mettent en avant l'idée que le diplôme joue un rôle de signal de compétences individuelles, mais d'autres signaux prennent le pas au fil de la carrière (voir encadré 3). D'après une étude de Pôle emploi, seulement 46 % des entreprises font de la formation leur premier critère de sélection lors des recrutements, contre 60 % pour l'expérience professionnelle ou 64 % pour des compétences transversales comme la polyvalence ou la capacité d'adaptation[1]. Les employeurs expriment souvent leurs attentes, singulières, avec les mêmes termes génériques[2] : motivation, autonomie, capacité d'initiative… Ces notions étant difficilement objectivables, les employeurs s'appuient sur des critères censés les capter de façon indirecte, en premier lieu le niveau de diplôme[3].

Les compétences nécessaires pour exercer un métier peuvent s'acquérir par d'autres voies que la formation. Lors d'un recrutement, l'employeur prendra en compte le capital humain des individus (formation initiale, continue, expérience professionnelle, ancienneté, etc.) mais également leur capital économique (posséder un véhicule, par exemple) et social (le réseau).

Si les entreprises valorisent les qualités telles que l'expérience, la polyvalence ou la capacité d'adaptation, c'est aussi parce qu'elles ont du mal à mettre en œuvre une réelle gestion des compétences[4], c'est-à-dire à identifier précisément et à anticiper leurs besoins de compétences. D'après le Céreq, elles sont moins de 15 %[5] à faire de la gestion de compétences et il s'agit essentiellement de grandes entreprises.

---

[1] Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairage et synthèse*, n° 22, Pôle emploi, juin.

[2] Tallard M. (2011), « Qualification, classification, compétences », Dictionnaire du travail.

[3] Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions EHESS.

[4] Si le concept de gestion de compétences s'est largement répandu, il est loin de faire l'objet d'une définition consensuelle. Comme l'ont rappelé Colin et Grasser (2008) dans une revue de la littérature, les systèmes de gestion de compétences sont à la fois multiformes, complexes et évolutifs. Toutefois, il est possible d'en donner une définition suffisamment générique pour pouvoir s'appliquer au nombre varié de situations. On peut résumer cette dernière comme l'ensemble des moyens permettant d'identifier, d'évaluer et de reconnaître les compétences, mais aussi, d'articuler l'évaluation régulière de ces dernières et la mise en place de formations.

[5] Sigot J.-C. et Vero J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref du Céreq*, n° 318, février.

Face à cette difficulté, les employeurs cherchent avant tout à évaluer le « potentiel » des candidats, c'est-à-dire leurs capacités à s'adapter aux différentes situations et aux évolutions possibles de l'activité. En effet, en France, la sélection est moins souvent destinée à satisfaire une offre précise qu'à ouvrir une carrière au sein d'une entreprise[1], contrairement à ce qu'on observe en Allemagne.

Cette notion de potentiel est subjective et diffère donc d'un employeur à l'autre. Pour certains, elle représente à la fois la maîtrise technique d'un outil particulier, mais aussi la disponibilité face à une commande urgente et imprévue. Pour d'autres, elle signale seulement la capacité du candidat à résister à des conditions de travail difficiles.

Par exemple, dans le bâtiment, les employeurs recherchent en priorité des personnes rapidement opérationnelles et qui acceptent les conditions de travail sur les chantiers. Pour les entreprises de ce secteur, les qualités en termes de « savoir-être » (être travailleur, courageux, discipliné, etc.) sont les plus importantes. Certaines entreprises vont jusqu'à considérer que la nationalité du candidat est un indicateur plus pertinent pour mesurer son potentiel que le fait de posséder un diplôme du domaine bâtiment[2]. Ce comportement des entreprises a un impact important sur la relation emploi-formation et sur l'efficacité de la formation dans ce domaine. Ainsi, dans les régions ou la main-d'œuvre immigrée est fortement représentée, le lien emploi-formation est souvent moins fort qu'au niveau national. Par exemple, en Île-de-France – qui concentre 46 % des actifs immigrés –, seuls 15 % des jeunes ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment ont un diplôme de la spécialité de formation correspondante contre 24 % au niveau national[3].

Encadré 3 – Le diplôme n'est plus un signal suffisant : d'un modèle de la qualification à un modèle de la compétence[4]

Un « modèle de la qualification » se caractérise par un lien clairement établi entre une liste de tâches à effectuer pour occuper un poste et une liste de savoir-faire matérialisée par le diplôme. Pour être efficace, ce modèle nécessite d'anticiper suffisamment tôt les mutations du travail et des technologies. Il suppose aussi que ces mutations se diffusent lentement et de manière homogène dans un

[1] Estrade M.-E. (2013), *op. cit*.
[2] Jounin N. (2009), « Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment », Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».
[3] Omont L., Gonnard S. et Ben Mezian M. (2016), *op. cit.*
[4] Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après-taylorisme*, Paris, Economica.

secteur économique pour permettre le bon ajustement des diplômes et des flux de sortants de formation initiale.

Or la mondialisation, les contraintes environnementales, les bouleversements technologiques et la diffusion du numérique[1] ne permettent plus un ajustement suffisamment rapide de l'appareil de formation piloté par l'Éducation nationale. Les savoirs nécessaires pour faire face à ces défis ne pourront plus être enseignés uniquement à l'école, avant le début de carrière : ils s'acquerront surtout en situation de travail, et ces acquis devront être mieux reconnus.

Le constat n'est pas nouveau. Il s'est imposé après les différentes vagues d'automatisation (Gautié, 2004) et de digitalisation des processus de production. L'importance de ce nouveau « modèle de la compétence » est rappelée par l'ensemble des acteurs depuis la fin des années 1990. Il est omniprésent dans les politiques publiques d'emploi et de formation mais aussi dans les stratégies en ressources humaines des entreprises (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, compte personnel de formation).

Ce modèle de la compétence est fondé sur les aptitudes comportementales des individus à occuper une fonction au sein d'une entreprise et non plus un métier type dans une classification de branche. Dans ces conditions, la formation continue devient une partie intégrante du modèle. Les aptitudes les plus souvent citées sont l'autonomie, l'initiative et la responsabilité (Tallard, 2011).

Pour être efficace, l'entreprise doit jouer un rôle central dans la définition, l'évaluation et la reconnaissance de ces aptitudes. Elle doit aussi articuler l'évaluation régulière des compétences et mettre en place des formations liées à ces évaluations. Cette démarche est étroitement liée à l'organisation du travail et à l'outillage RH des entreprises. Or on note encore trop peu de véritables démarches compétences dans les entreprises : elles concernent moins de 15 % des entreprises (Amossé *et al.*, 2008 ; Sigot et Vero, 2014).

Le déficit de GRH et de GPEC[2] des entreprises joue un rôle déterminant dans le retard de la France pour mettre en place un modèle de la compétence. Dans un contexte où les employeurs ont du mal à anticiper leurs besoins de compétences et à les objectiver, leurs choix se reportent sur des critères « signaux » qui peuvent être discriminatoires : le diplôme, la personnalité, les caractéristiques sociodémographiques, etc.

[1] Jolly C., Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), 2017-2027 – « Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs », France Stratégie, mars.
[2] GHR : gestion des ressources humaines ; GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

CHAPITRE 3

COMMENT CONNAÎTRE LES PRATIQUES DE GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE DES ENTREPRISES ?

Les pratiques de gestion de la main-d'œuvre des entreprises ne peuvent être appréhendées sans croiser plusieurs sources. Ce travail est nécessaire pour permettre aux acteurs de l'emploi et de la formation professionnelle – l'État, les Régions, les branches – de déployer les politiques ou dispositifs adéquats. On l'a vu à propos du bâtiment : si la mise en place de formations ne permet pas de réduire la pénurie de main-d'œuvre – la formation étant peu utilisée comme critère de sélection –, il peut être plus pertinent d'accompagner la structuration RH des entreprises du secteur et de les aider à mieux identifier le potentiel des candidats pour répondre à leurs besoins.

Ce chapitre ne vise pas à présenter l'ensemble des sources de manière approfondie mais de donner à chacun les moyens de s'emparer du sujet et de l'analyser pour son propre périmètre sectoriel ou régional. C'est pourquoi seules les principales sources et le type des résultats qu'elles peuvent produire sont ici abordés.

1. Les enquêtes statistiques sur les pratiques de recrutement et de formation

Depuis les années 1980, de nombreux outils d'observation ont été créés pour mieux mesurer le lien entre emploi et formation et pour comprendre les déterminants de l'insertion professionnelle, du côté du système scolaire comme du côté des intermédiaires de l'emploi. La principale limite de ces sources ne réside pas dans leur construction mais dans l'interprétation qui peut être faite de leurs résultats (comme l'a montré ce rapport à propos des difficultés de recrutement).

Sur les pratiques de recrutement : l'enquête Offre d'emploi et recrutement

L'enquête Offre d'emploi et recrutement (OFER) a été menée en 2005 par la Dares, l'ANPE, le Centre d'études de l'emploi (CEE) et le Céreq. Plus de 4 000 établissements du secteur privé employant au moins un salarié et ayant recruté ou essayé de recruter en 2005 ont été interrogés. Cette enquête a été reconduite en 2016 et les premiers résultats sont attendus pour le second semestre 2017. Par ailleurs, une enquête proche a été réalisée par l'Apec sur les recrutements de cadres[1].

Conçue pour améliorer la compréhension des mécanismes d'appariement sur le marché du travail et la performance des intermédiaires de l'emploi, OFER permet également de mieux comprendre l'impact des pratiques de recrutement des entreprises sur les difficultés de recrutement.

Cette enquête donne des informations sur :

- la structuration des ressources humaines (existe-t-il une personne dédiée au recrutement ou non, etc.) ;
- les procédures de recrutement (test, entretien, mise en situation, etc.) ;
- les canaux de recrutement (Pôle emploi, réseaux, site Internet, etc.) ;
- les critères de sélection des candidats (expérience, niveau de diplôme, etc.) ;
- les difficultés rencontrées (appui des intermédiaires de l'emploi, compétences détenues par les candidats, etc.).

OFER s'intéresse uniquement aux procédures de recrutement externe. Elle permet néanmoins de quantifier l'importance de la mobilité interne qui est un mode d'alimentation des métiers privilégié dans certains secteurs (voir tableau ci-dessous[2]).

[1] Apec (2016), *Sourcing cadres, édition 2016 – Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Les études de l'emploi cadre, n° 2016-30, mai.

[2] Bessy C. et Marchal E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail*, n° 89, Centre d'études de l'emploi, juillet.

Tableau 4 – Les canaux de recrutement mobilisés

Canaux de diffusion	Taux de recours (en pourcentage)	Nombre moyen de canaux associé à chacun d'eux	*Part des usages uniques de chaque canal*
Candidatures spontanées	62,0*	4,0**	*33,4****
ANPE	42,7	4,4	*15,4*
Relations professionnelles	42,2	4,7	*7,3*
Diffusion interne	42,1	4,5	*1,4*
Contact ex-employé	30,6	4,2	*10,0*
Relations personnelles	27,1	4,6	*10,5*
Relations autres externes	18,4	5,2	*0,7*
Annonces presse écrite	17,9	5,3	*4,9*
Annonces Internet	16,8	5,9	*0,7*
Écoles	13,8	5,6	*4,8*
Annonces autres supports	7,7	5,4	*0,7*
Missions locales	7,5	5,8	*0,3*
Consultation candidathèque	6,4	6,6	*0,4*
Entreprises d'intérim (ETT)	5,1	4,3	*3,6*
Autres canaux	4,7	4,9	*0,0*
Cabinets de recrutement	4,5	5,1	*3,9*
Apec	4,5	6,6	*0,0*
Organisations professionnelles	4,1	5,8	*2,1*
Ensemble	350		*100*

Lecture : * 62,0 % des établissements ont eu recours à des candidatures spontanées.

** 4,0 est le nombre moyen de canaux mobilisés lorsque le canal candidatures spontanées est activé.

*** Parmi les établissements n'ayant eu recours qu'à un seul canal (15,5 % des procédures), 33,4 % ont mobilisé des candidatures spontanées.

Le calcul prend appui sur une partition en 18 canaux. En fait a été regroupée dans la modalité « autres canaux » la modalité initiale « autres » de l'enquête à laquelle a été rajoutée la consultation d'« annonces presse écrite » ou de « candidatures sur un autre support que presse écrite ou Internet », ces deux modalités ne représentant qu'un très petit nombre d'occurrences.

Source : Dares, enquête OFER, 2005

Principaux résultats

Les études menées sur les pratiques de recrutement – tant pour les cadres que pour l'ensemble des salariés – mettent en lumière les tendances selon les qualifications. Si le principal canal de recrutement est la candidature spontanée, la sollicitation du réseau professionnel occupe une place non négligeable, notamment pour les emplois

de cadre. Le recours au réseau n'est cependant pas la preuve d'un marché caché important. En effet, le marché des offres d'emploi est globalement transparent, avec 65 % des offres donnant lieu à une publication. Toutefois, l'offre d'emploi n'est que très rarement utilisée comme unique canal. Autrement dit, les offres publiées sont souvent accompagnées de démarches auprès du réseau, voire d'appel à des intermédiaires (surtout pour les postes très qualifiés). Ce qui distingue le recrutement des cadres, c'est donc principalement la sollicitation du réseau, quand le recrutement des techniciens et des agents de maîtrise s'appuie surtout sur les réponses à des annonces. Les ouvriers non qualifiés (ONQ) et qualifiés (OQ) et enfin les employés sont principalement recrutés à la suite de candidatures spontanées (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 – Les canaux de recrutement des entreprises (enquête OFER 2005) (en pourcentage)

	Inter-médiaires publics	Inter-médiaires privés non lucratifs	Intermé-diaires privés lucratifs	Annonces	Candidatures spontanées	Relations personnelles	Relations profession-nelles	Réembauche
Total	15,7	6,5	8,4	12,5	20,8	9,3	16,7	10,1
Par qualification :								
ONQ	16,6	3,8	6,4	4,4	24,1	14,8	13,5	16,6
OQ	19,5	2,8	9,6	11,1	21,4	8,9	16,6	10,0
Employés	19,0	5,2	3,3	10,5	24,7	10,2	16,7	10,4
TAM	14,1	8,1	10,0	20,5	17,4	5,8	15,8	8,4
Cadres	3,9	15,2	18,6	17,4	11,9	6,8	20,7	5,5

ONQ : ouvriers non qualifiés ; OQ : ouvriers qualifiés ; TAM : techniciens et agents de maîtrise.

Lecture : les candidatures spontanées ont permis d'approcher le candidat retenu pour 20,8 % des recrutements sous CDD.

Source : Guillemette de Larquier – traitement de l'enquête OFER

Si ouvriers et employés représentent 52,9 % des personnes en emploi[1], la part des cadres est relative (19,3 %), ce qui est à prendre en considération pour évaluer l'importance de chaque canal de recrutement. La taille de l'entreprise influe également : en général, les petites entreprises ont peu ou pas de service RH en interne, ce qui laisse plus de champ aux canaux de recrutement personnels (réseaux, réembauches) ou aux candidatures spontanées.

[1] Sources : Insee, enquête Emploi 2015.

Concernant les critères de recrutement, si le diplôme et les références d'expériences antérieures sont importants (33 % des entreprises recrutant un cadre demandent les diplômes, et 43 % demandent également les références), une distinction s'opère de nouveau entre les niveaux de qualification. En effet, alors que le niveau de formation et la filière sont particulièrement valorisés dans les recrutements de cadres et de techniciens et agents de maîtrise, ces deux éléments paraissent moins déterminants pour les ouvriers et les employés pour lesquels les critères de flexibilité, physiques et discriminatoires sont prédominants (voir tableau ci-dessous).

Tableau 6 – Les critères de recrutement par niveau de qualification du poste

	ONQ	OQ	ENQ	EQ	TAM	Cadre	Ensemble
Les critères discriminatoires* (situation matrimoniale, présence ou non de handicap, âge, état de santé, milieu social d'origine, nationalité ou pays d'origine)	65	66	59	52	50	44	*57,0*
Les capacités physiques	63	55	45	30	22	9	*39,8*
La flexibilité (disponibilité horaire, disponibilité immédiate, lieu d'habitation)	93	95	98	88	90	70	*90,4*
La personnalité	60	68	76	86	90	93	*77,8*
Les qualités de contact (niveau de culture générale, présentation-apparence-soin général, façon de s'exprimer, maîtrise de langues étrangères)	58	61	85	87	85	90	*76,9*
Le savoir-faire (durée de l'expérience, contenu de l'expérience, compétences techniques)	69	92	80	89	97	96	*86,9*
La formation (niveau de formation, filière de formation)	33	69	48	68	86	92	*64,0*
La motivation	89	93	95	96	98	98	*95,0*

ONQ : ouvrier non qualifié ; OQ : ouvrier qualifié ; ENQ : employé non qualifié ; EQ : employé qualifié ; TAM : technicien et agent de maîtrise.

* Note méthodologique : certains critères de sélection prohibés par la loi et par le Code du travail ont été introduits dans la liste des critères proposés dans le questionnaire : âge, état de santé, nationalité ou pays d'origine.

Source : Guillemette de Larquier – traitement de l'enquête OFER, 2005

Sur l'insertion professionnelle : les enquêtes Génération du Céreq

Depuis le début des années 1990, le Céreq a mis en place un dispositif d'enquêtes longitudinales sur les premières années de la vie active. Il a ainsi suivi les premières années sur le marché du travail des jeunes sortis du système éducatif en 1992, 1998, puis tous les trois ans de 2001 à 2013. Pour l'enquête Génération 2013, le Céreq a

interrogé, au printemps 2016, 19 500 jeunes parmi les 700 000 sortis pour la première fois de formation initiale en 2013.

L'enquête permet de suivre les cheminements professionnels des jeunes, en fonction de la formation suivie et d'autres caractéristiques individuelles (sexe, origine sociale, etc.). Elle rend compte également de la pluralité des facteurs expliquant l'insertion professionnelle des jeunes, en distinguant, d'une génération à l'autre, les aspects structurels et conjoncturels.

À partir des fichiers individuels, il est possible de mener des analyses par grandes familles de métiers et de repérer les arbitrages des entreprises entre niveau de diplôme et spécialité de formation mais aussi les dimensions territoriales de l'insertion ou encore les caractéristiques sociales des jeunes. Toutefois, la taille de l'échantillon limite son utilisation à un niveau géographique fin, possible uniquement pour certaines spécialités où les effectifs enquêtés sont importants. Peu de travaux ont utilisé l'enquête Génération sous cet angle. On peut citer les travaux de Frédéric Lainé[1] à partir de l'enquête Génération 1998, dont les résultats sont présentés ci-dessous.

Principaux résultats

Tableau 7 – Facteurs explicatifs de l'occupation d'un métier

	Métier exercé		
	Métier du bâtiment	**Métier de l'hôtellerie-restauration-alimentation**	**Métier du commerce**
Facteurs liés à la formation initiale			
Niveau VI et V bis	0,83***	1,07***	0,08
Niveau V sans diplôme	0,85***	0,93***	0,09
Niveau V avec diplôme	0,28***	0,70***	- 0,17**
Niveau IV sans diplôme	0,15	0,69***	0,25*
Niveau IV plus	- 0,20	- 0,46***	0,55***
Niveau III	- 0,40***	- 1,46***	0,08
Niveau I et II	- 0,44***	- 1,92***	0,09
Niveau IV avec diplôme	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Effet croisé de la spécialité de formation et du niveau de formation initiale			
Niveau VI et V bis et spécialité de formation liée au métier	- 1,65***	- 1,77***	- 1,30***
Niveau V sans diplôme et spécialité de formation liée au métier	- 1,67***	- 2,18***	- 1,25***
Niveau V avec diplôme et spécialité de formation liée au métier	- 0,47***	- 0,72***	- 0,56***
Niveau IV sans diplôme et spécialité de formation liée au métier	- 0,59***	- 0,67***	- 0,68***
Niveau IV plus et spécialité de formation liée au métier	- 0,38	- 0,91***	- 1,55***
Niveau II et spécialité de formation liée au métier	- 0,02	0,37	- 0,64***
Niveau I et II et spécialité de formation liée au métier	- 0,51***	- 1,81***	- 0,29*

[1] Lainé F. (2006), *op. cit.*

	Métier exercé		
	Métier du bâtiment	**Métier de l'hôtellerie-restauration-alimentation**	**Métier du commerce**
Facteurs sociodémographiques			
Femme	- 1,60***	0,70***	0,27***
Homme	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Femme et spécialité de formation liée au métier	1,70***	- 0,27***	- 0,07
Père agriculteur	0,01	0,04	- 0,37***
Père artisan, commerçant	0,35***	0,14	0,18***
Père cadre	- 0,01	0,06	0,10**
Père profession intermédiaire	- 0,09	- 0,21*	- 0,03
Père ouvrier	0,08	- 0,12*	- 0,23***
Père employé	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Ascendance géographique			
Père originaire de l'Europe du Sud	0,64***	- 0,07	0,14*
Père originaire du Maghreb	- 0,17*	0,26***	- 0,05
Père originaire des autres pays	0,18	0,40***	0,20**
Père né en France	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Facteurs régionaux			
Région d'Île-de-France	- 0,46***	- 0,14	- 0,07
Régions de l'Ouest	- 0,01	- 0,19*	- 0,09
Régions du Nord, du Bassin parisien et de l'Est	- 0,22***	- 0,05	- 0,15***
Régions du Sud	0,14*	0,28***	0,03
Régions du Centre-Est	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Formations par apprentissage ou expérience professionnelle au cours des études			
Apprentissage	- 0,03	- 0,49***	- 0,29***
Expérience dans l'industrie et le BTP, voie scolaire	0,63**	- 0,43	- 0,42*
Expérience dans la vente, voie scolaire	0,12	- 0,01	0,74***
Expérience dans l'hôtellerie-restauration, voie scolaire	- 0,12	1,05***	- 0,27*
Autre expérience professionnelle, voie scolaire	- 0,22*	0,33***	0,18***
Autre situation	*Réf.*	*Réf.*	*Réf.*
Effet croisé de la spécialité de formation et de l'apprentissage			
Apprentissage et spécialité de formation liée au métier	0,71***	1,21***	1,10***

La probabilité pour qu'un coefficient soit nul est inférieure à 1 % (***), 5 % (**), 10 % (*).

Note méthodologique : il se peut que certaines variables expliquent à la fois la spécialité de formation et l'occupation d'un métier, et créent ainsi un biais d'endogénéité. La méthode suivie par Simmonet et Ulrich (2000) a été utilisée pour corriger ce biais.

Lecture : « toutes choses égales par ailleurs », les personnes ayant eu une expérience dans l'hôtellerie-restauration ont une probabilité instantanée de retrouver un emploi 1,05 fois plus élevée que les bénéficiaires d'une formation sans certification.

Champ : selon la colonne du tableau, jeunes sortis de formation initiale en 1998 liée à un métier du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation ou du commerce. Le modèle estime la probabilité d'occuper au final un métier dans la filière pour laquelle on a suivi une formation.

Source : enquête Génération 1998

Si, dans le bâtiment, l'hôtellerie-restauration ou le commerce, la probabilité d'accéder à un métier est plus forte chez ceux qui ont reçu une formation conduisant directement à ce métier, il existe d'autres facteurs pouvant expliquer le choix du futur métier exercé. Par exemple, l'expérience professionnelle en cours d'études ou

l'origine géographique des parents ont un impact important. Ainsi, les jeunes qui ont exercé un métier de l'industrie ou du bâtiment au cours de leurs études ont plus de chances d'occuper un emploi dans le domaine professionnel « bâtiment-travaux publics » après leur sortie du système scolaire. Par ailleurs, les jeunes dont les parents sont originaires de l'Europe du Sud (Espagne, Portugal, Italie) exercent ainsi plus souvent un métier du bâtiment. Un effet de reproduction sociale entre générations a lieu par l'intermédiaire des réseaux familiaux et professionnels.

Sur les pratiques de formation des entreprises : l'enquête DEFIS (Céreq)

Le Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés (DEFIS) a été conçu et réalisé par le Céreq à la demande du Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle (Cnefp). Cette enquête comporte un volet « entreprise » et un volet « salarié ». Pour le premier volet, 4 500 entreprises de trois salariés ou plus dans tous les secteurs d'activité (hors agriculture) ont été interrogées en 2015. Pour le volet « salarié », 16 000 salariés d'une des entreprises répondantes au premier volet seront interrogés sur cinq ans.

Conçue pour étudier la formation professionnelle continue des salariés et ses effets sur les parcours professionnels en lien avec le travail et son organisation, les politiques de formation et de ressources humaines des entreprises, l'enquête DEFIS permet également de mieux comprendre la structuration RH et la nature des politiques de formation en lien avec le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

Le volet entreprise qui intéresse l'optique de ce rapport donne des informations :

– sur la stratégie de l'entreprise (intervient-elle sur un marché international ?, etc.) ;
– sur son environnement économique (quelle est la santé économique de l'entreprise ?, etc.) ;
– sur son organisation RH (existe-t-il une personne dédiée au recrutement ?, etc.) ;
– et enfin sur la politique de formation (existe-t-il un plan de formation ? de quelle nature : stage, formation en situation de travail ?, etc.).

Principaux résultats

L'enquête DEFIS permet d'analyser les politiques de formation selon la taille de l'entreprise, le secteur ou la structuration RH[1].

[1] Dubois J.-M., Marion-Vernoux I. et Noak E. (2016), « Le dispositif d'enquêtes Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Bref du Céreq*, n° 344, mars.

On constate ainsi que le recours à la formation augmente avec la taille de l'entreprise, quel que soit le type de formation : 61 % des entreprises de 10 à 19 salariés ont financé au moins un cours ou un stage de formation, contre 97 % des entreprises de 2 000 salariés et plus.

Par ailleurs, ces grandes entreprises utilisent toute la palette des modalités de formation : elles sont 97 % à recourir aux cours et stages, et 87 % à recourir aux formations en situation de travail (FEST), contre 55 % seulement pour les entreprises de 10 à 19 salariés (voir tableau 8).

Enfin, l'enquête montre que les entreprises capables d'identifier et d'évaluer leurs besoins en compétences sont aussi celles où les salariés ont le plus de chances d'être formés.

Tableau 8 – Part des entreprises par types de formation en 2014 selon leur taille (en pourcentage)

	Cours et stages	Formations en situation de travail (FEST)	Rotations sur postes de travail	Conférences et séminaires	Périodes d'auto-formation	Formations en ligne *(e-learning)*
10-19 salariés	61	55	19	27	23	16
20-49 salariés	74	69	25	34	25	23
50-249 salariés	82	79*	32	49	32	34
250-499 salariés	89	93	37	65	33	49
500-1999 salariés	92	87	37	70	45	61
2 000 salariés et plus	97	87	35	76	53	79
Ensemble	69	64	23	34	25	22

Champ : entreprises de 10 salariés et plus au 31 décembre 2014.

Lecture : 79 % des entreprises de 50 à 249 salariés ont dispensé une formation en situation de travail en 2014 à au moins un de leurs salariés.

Source : Cnefp-Céreq, DEFIS volet entreprise, 2015

2. Les études qualitatives

Les sources statistiques présentées ci-dessus contribuent à identifier et à objectiver les pratiques de recrutement ou de formation des entreprises. Elles ne permettent pas cependant de comprendre le sens que les entreprises donnent à ces pratiques. En d'autres termes, elles ne permettent pas de retranscrire de manière satisfaisante les cadres de référence, les projets et les contraintes à partir desquels les entreprises se déterminent.

Or il est essentiel de comprendre non seulement les logiques qui sous-tendent les pratiques mais aussi les représentations qui en sont à l'origine, si on veut ajuster la politique emploi-formation de manière à répondre aux besoins des entreprises.

Pour mieux saisir les pratiques, il faut confronter l'analyse des processus – repérés grâce aux sources statistiques précitées – à une analyse qualitative issue d'entretiens avec des employeurs (voir encadré 4).

Les deux extraits d'études présentés ci-après montrent les éclairages que peuvent apporter des démarches qualitatives sur la manière dont un secteur est structuré (liens avec la branche ou les acteurs de formation initiale et continue, etc.) ; sur les mécanismes à l'œuvre dans l'identification des besoins de compétences (évolution de l'activité, contrainte réglementaire, etc.) ; sur les régulations en termes d'emploi et de formation (critère de sélection des candidats, arbitrage entre recrutement ou formation, etc.). Les deux études en question ne sont pas les seules à avoir abordé ces thèmes de manière qualitative : on citera également la monographie réalisée par le CEE en 2011[1] ou celle de Défi métiers sur les métiers du bâtiment[2].

Encadré 4 – Méthodologie des travaux qualitatifs

L'ensemble de ces travaux débutent par une analyse de la littérature et une analyse quantitative. Selon l'objectif précis de l'étude, les sources peuvent varier : il s'agit principalement des sources évoquées plus haut (OFER, enquêtes Génération, DEFIS), auxquelles on peut ajouter celles sur les caractéristiques de l'emploi et les profils des formés. Dans certains cas, ces sources sont complétées par une enquête *ad hoc*.

La phase qualitative débute par une série d'entretiens avec des acteurs institutionnels du secteur étudié, en particulier les membres de l'Observatoire prospectif des métiers et des qualifications (OPMQ) ou les responsables de la politique emploi/formation au sein de l'OPCA ou de la branche professionnelle considérée.

Le travail de terrain se déroule dans différentes entreprises. Les catégories d'entreprises sont déterminées selon les spécificités du secteur (taille, sous-secteur, donneurs d'ordre et sous-traitants) ou des entreprises visant une clientèle haut de gamme ou de proximité (commerce, hôtellerie-restauration).

[1] Fondeur Y. (coord.) (2012), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n° 72, Centre d'études de l'emploi, mars.
[2] Mousset I. et Pardini B., sous la direction de Ben Mezian M. (2015), *Les modes d'alimentation des métiers du Bâtiment en Île-de-France*, Rapport d'étude, Défi métiers, septembre.

Ces entretiens de terrain sont réalisés avec les directeurs des entreprises ou les responsables RH. En effet, les acteurs institutionnels rencontrés dans un premier temps orientent vers les responsables ou directeurs du recrutement, plus habitués à recevoir des interlocuteurs extérieurs et ayant une vision globale sur les politiques de recrutement et les procédures mises en place. Certaines de ces études réalisent également des entretiens avec les salariés. En moyenne, une vingtaine de personnes sont interviewées dans les entreprises sélectionnées.

Enfin, ce travail est souvent complété par des entretiens auprès d'intermédiaires de l'emploi (Pôle emploi, agences d'intérim, etc.) et des acteurs de la formation (organismes de formation, Centres de formation des apprentis-CFA, autorités académiques, etc.).

Extrait d'une étude sur les PME de l'industrie métallurgique en Île-de-France (Défi métiers 2016) [1]

Dans un contexte où les dirigeants ont du mal à anticiper leurs besoins de recrutement, leurs choix se portent sur des profils expérimentés pour répondre à leurs besoins immédiats, tandis que les autres, jeunes débutants et demandeurs d'emploi en reconversion, s'insèrent plus difficilement dans l'emploi.

Le déficit de liens des PME des industries métallurgiques avec l'Éducation nationale et les organismes de formation est une autre conséquence de ce manque de stratégie des entreprises. Plusieurs acteurs institutionnels font le même constat : actuellement, le monde industriel et celui de la formation (Éducation nationale, CFA et organismes de formation) sont trop cloisonnés. Comme le rapporte la Fabrique de l'industrie, « de nombreux proviseurs de lycées professionnels s'inquiètent, en outre, de la faible implication de certains industriels dans la gouvernance de leurs établissements, alors que des places leur sont attribuées dans les conseils d'administration. Ils souhaitent également que les entreprises s'engagent davantage en tant que partenaires des formations en alternance ».

D'ailleurs, des acteurs de la formation le disent eux-mêmes, le dialogue avec les employeurs ou DRH industriels est insuffisant, voire inexistant, et de ce fait, ils ne connaissent pas suffisamment leurs besoins pour y répondre correctement. En parallèle, plusieurs employeurs rencontrés ont le sentiment que leurs besoins de recrutement ne sont pas suffisamment pris en compte et compris :

[1] Goubin A. et Mousset I., sous la direction de Ben Mezian M. (2017), *Recrutement dans les PME des industries métallurgiques franciliennes : un système qui s'enraye*, Rapport d'étude, Défi métiers, avril.

« Les formations, elles ne vont pas assez vite. Il y a deux problèmes. Aujourd'hui, il n'y a pas d'enquête sur le type de profils qui est demandé aux industriels en amont. Je ne sais pas comment sont calibrées les formations techniques puisqu'on n'est pas interrogé, on ne sait même pas quels types de profils les écoles sortent. Et en plus, est-ce que les formations sont réellement adaptées à nos demandes, et est-ce qu'elles apportent des ruptures ? » (dirigeant d'une entreprise de 15 salariés, Val-d'Oise).

Dans ce contexte, les acteurs de la formation ont des difficultés à comprendre les besoins des entreprises et les formations sont moins adaptées à ces derniers, ce qui participe aux difficultés de recrutement.

L'embauche de profils expérimentés au détriment de débutants a également des conséquences sur la baisse d'attractivité des formations initiales et continues. En effet, ces formations ayant un faible taux d'insertion, elles attirent moins de candidats. Cette baisse d'attractivité est également la conséquence des représentations négatives que véhicule l'industrie pour le grand public (jeunes, parents, enseignants et professionnels de l'orientation).

In fine, le recours privilégié aux profils expérimentés, le manque d'adaptation des formations aux besoins des employeurs et la faible attractivité de certains métiers participent aux difficultés de recrutement. Dans les prochaines années, le vivier de candidats risque de s'épuiser et les difficultés de recrutement de se renforcer, ce qui aura des conséquences négatives sur la compétitivité des PME, voire de l'ensemble des entreprises des industries métallurgiques.

Extrait d'une étude sur les entreprises des industries chimiques (Céreq – Observatoire des industries chimiques 2016)[1]

Cette étude a permis d'identifier un certain nombre de caractéristiques communes à l'ensemble des entreprises de la branche. Premièrement, des pratiques de recrutement qui consistent à intégrer les nouveaux salariés très progressivement avant de les confirmer dans leur poste (liées à une exigence de sécurité là où existent des risques chimiques). Deuxièmement, une préférence chez les salariés non-cadres pour l'emploi dans l'entreprise plutôt que pour la mobilité externe, comme l'indique la faiblesse du *turn-over*. En troisième lieu, le contraste au sein de l'entreprise entre des sphères d'activité où la priorité est donnée à la mobilité interne, le recrutement apparaissant comme second (fabrication, conditionnement, logistique,

[1] Observatoire des industries chimiques, Céreq (2016), *Évolution des métiers et des emplois non-cadres dans les industries chimiques*, Rapport final, Volume 1 - Analyse, octobre.

etc.) et d'autres où les espaces professionnels plus étroits, les qualifications plus homogènes et les lignes hiérarchiques plus courtes n'offrent pas la même plasticité pour construire des carrières promotionnelles (laboratoire de contrôle qualité, maintenance, etc.).

Les évolutions que vont connaître les entreprises de ce secteur risquent de questionner les pratiques mises en avant dans l'étude. Par exemple, le vieillissement de la pyramide des âges, qui est désormais renforcé par le recul de l'âge de la retraite, pose des problèmes de transmission des compétences mais aussi de santé au travail et éventuellement de réaffectation des salariés âgés, voire d'aménagement de certains postes de travail afin d'éviter une usure professionnelle précoce. Un autre thème concerne surtout les métiers de la production et de la logistique. Il s'agit de l'augmentation – et aussi de la diversification – des niveaux de qualification à l'entrée dans l'entreprise concernant des postes auparavant occupés de manière uniforme par des salariés peu ou pas diplômés. Cela engendre des distorsions entre les profils au sein des équipes de travail et impactera vraisemblablement les rythmes respectifs de progression dans le cadre de la mobilité interne. Enfin, un dernier enjeu est relatif au souci croissant des responsables des entreprises de voir les agents de maîtrise adopter une posture plus managériale, alors que ce sont souvent d'anciens équipiers promus pour leurs compétences techniques et restés proches de leurs collègues désormais sous leur autorité et leur contrôle.

Ce travail et la prise en compte des résultats, en particulier sur la question du vieillissement, pourraient se traduire dans l'activité conventionnelle développée par la branche dans les prochaines années.

CONCLUSION

Présenter dans un même document une analyse faisant le lien entre modes de gestion de la main-d'œuvre, difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises et impact de la formation sur l'accès et le retour à l'emploi modifie considérablement le regard porté sur les politiques de formation développées ces dernières années. Ayant en tête la difficulté de promouvoir une telle démarche auprès des acteurs de l'emploi de la formation et de l'orientation professionnelle (EFOP), le groupe a néanmoins souligné l'enjeu qu'il y a à ce que ces derniers l'intègrent désormais pleinement à leur réflexion sur l'évolution des politiques d'emploi et de formation à mener pour leur territoire ou leur branche professionnelle.

Plusieurs pistes d'approfondissement ressortent de ces travaux. On retiendra de façon plus spécifique celles qui, pour les membres du groupe, sont considérées comme prioritaires.

- Promouvoir une telle démarche suppose que les acteurs institutionnels – les Régions, l'État, Pôle emploi, les partenaires sociaux – sortent d'une logique purement « adéquationniste » axée sur le « tout formation » et intègrent les spécificités des métiers et des secteurs d'activité, et la manière dont ils sont « alimentés » en candidats et dont les employeurs cherchent à pourvoir leurs postes disponibles.

  Eu égard à l'importance de l'échelon régional dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle, cette approche doit notamment nourrir la réflexion des acteurs régionaux au moment de l'élaboration et la mise en œuvre des Contrats de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

- Plusieurs sources statistiques et diagnostics permettent de mieux connaître les pratiques de gestion de la main-d'œuvre. Toutefois, le lien éventuel entre ces pratiques et les difficultés de recrutement ressenties par les entreprises est encore peu documenté statistiquement. Un axe de progrès consisterait donc à

améliorer la connaissance statistique sur ce point, en s'appuyant notamment sur les dispositifs existants (Ofer, DEFIS).

Il reste que la taille de l'échantillon des différentes enquêtes limite leurs utilisations à un niveau géographique fin et leur intégration dans les diagnostics de besoins de formation au niveau régional. Les approches qualitatives resteront donc importantes pour appréhender ces questions.

- Enfin, promouvoir une telle optique suppose que le monde de l'entreprise travaille sur l'identification de ses besoins en compétences. Certaines branches et certains territoires ont déjà commencé ce travail en mettant en place des outils d'accompagnement des entreprises : accompagnement de proximité réalisé par les branches professionnelles ou les OPCA, plateforme RH financée par l'État, etc.

S'il s'agit là d'initiatives très intéressantes, elles sont encore trop peu partagées et connues. Il apparaît donc utile que les acteurs de l'EFOP s'orientent vers l'identification d'une offre de service partagée, de nature à améliorer l'animation de ces structures et la diffusion des bonnes pratiques. Le tout dans l'optique double d'améliorer les processus de recrutement et l'efficacité des formations.

ANNEXES

ANNEXE 1

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Rapporteur

Morad BEN MEZIAN, avec la participation de Lucie D'ARTOIS, France Stratégie

Pilotes

Catherine BEUDON, Union des industries chimiques

Morad BEN MEZIAN, France Stratégie

Membres

Najet AKKIOUI, Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes / Lyon

Frédéric BARBET-MASSIN, Observatoire de branche de la formation professionnelle

Leïla BEN SALEM, Centre Inffo

Dorothée BERLAND, Alliance villes emploi

Catherine BEUDON, Union des industries chimiques

Christelle BIGNON, Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle (CNEFOP)

Marc BILLION, EFIGIP

Véronique CHAUVIN, Observatoire des métiers du BTP

Arnaud CHOUTEAU, LEEM

Ophélie COSTENOBLE, CR2 Bourgogne

Christian CRETI, AREVA

Maxime DUMONT, Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC)

Marie Hélène ESTABLIE d'ARGENCE, Alliance villes emploi

Justine FERRO, Maison de l'emploi et de la formation (MDEF) de Sénart

Vanessa FREY, Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

Céline GASQUET, Observatoire régional des métiers

Alice HELIAS, Observatoire de l'emploi et des métiers

François-Xavier HUARD, Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Mhamed LAHHIT, Observatoire de branche de la formation professionnelle

Loïc LEBIGRE, Centre Inffo

Sophie MARGONTIER, ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie

Nathalie MOLINA-GOUAULT, Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Philippe PERFETTI, Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat (APCMA)

Francis PETEL, Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)

Claire PIAU, Fonds national d'assurance formation de l'industrie hôtelière (FAFIH)

Marie PREVOT, Région Île-de-France

Bénédicte RAVACHE, Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH)

Christine REBIERE, Direction générale de l'enseignement scolaire (DGESCO)

Nathalie ROY, Union professionnelle artisanale (UPA)

Frédéric SÉCHAUD, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq)

Pascale SPANO, Conseil régional Auvergne Rhône-Alpes / Lyon

Marianne STAAL, C2R Bourgogne

Sylvie ZEBOULOUN, Pôle emploi

ANNEXE 2

ORGANISATION DU GROUPE DE TRAVAIL

Réunion de lancement le 4 février 2016

Réunion du 12 avril 2016

Présentation de l'enquête OFER par le CEE.

Présentation de l'enquête de l'Apec « Sourcing cadre » par l'Apec.

Réunion du 9 juin 2016

Présentation de l'enquête Génération par le Céreq.

Revue de la littérature sur l'insertion des jeunes par Centre Inffo.

Réunion du 19 octobre 2016

Présentation de l'étude sur les modes d'alimentation des métiers dans les industries chimiques par le Céreq et l'Observatoire des industries chimiques.

Réunion du 15 novembre 2016

Présentation du dispositif d'accompagnement RH des entreprises « RH-TPE » par la Maison de l'emploi de Brest Métropole.

ANNEXE 3

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACEMO	(Enquête) Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre
AFC	Action de formation conventionnée par Pôle emploi
AFPR	Action de formation préalable au recrutement
AIF	Aide individuelle à la formation
Anact	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
Apec	Association pour l'emploi des cadres
BEPC	Brevet d'études du premier cycle du second degré
BIT	Bureau international du travail
BMO	(Enquête) Besoin en main-d'œuvre
BTP	Bâtiment et travaux publics
CAP	Certificat d'aptitude professionnelle
CEE	Centre d'études de l'emploi
Céreq	Centre d'études et de recherches sur les qualifications
CFA	Centre de formation des apprentis
CNEFOP	Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
Cnefp	Conseil national d'évaluation de la formation professionnelle
CNIS	Conseil national de l'information statistique
COE	Conseil d'orientation pour l'emploi
CPRDFOP	Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles
Crédoc	Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DEFIS	Dispositif d'enquêtes sur les formations et itinéraires des salariés
DEFM	Demandeurs d'emploi en fin de mois
DGEFP	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
DNB	Diplôme national du brevet

DRH	Directeur des ressources humaines
EAV	Emplois d'avenir
EFOP	Emploi, formation, orientation professionnelle
ENQ	Employé non qualifié
EQ	Employé qualifié
ETT	Entreprise de travail temporaire
FEST	Formation en situation de travail
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OEE	Offres d'emploi enregistrées par Pôle emploi
OEFM	Offres d'emploi en fin de mois
OFER	(Enquête) Offre d'emploi et recrutement
ONQ	Ouvrier non qualifié
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
OPMQ	Observatoire prospectif des métiers et des qualifications
OQ	Ouvrier qualifié
ORM	Observatoire régional des métiers
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PIAAC	Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes
PME	Petites et moyennes entreprises
POE	Préparation opérationnelle à l'emploi
POEC	Préparation opérationnelle à l'emploi collective
POEI	Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
RH	Ressources humaines
TAM	Techniciens et agents de maîtrise
UE	Union européenne

BIBLIOGRAPHIE

Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.) (2008), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, coll. « Recherches », 451 p.

Anact, DGEFP (2013), *Conditions du travail et efficacité des contrats aidés dans le secteur non marchand*, Rapport de synthèse, octobre.

Apec 2016, *Sourcing cadres, édition 2016 – Comment les entreprises recrutent leurs cadres*, Les études de l'emploi cadre, n° 2016-30, mai.

Arrighi J.-J. et Mora V. (2011), « Le retour en formation en début de vie active : un effet ambivalent sur l'accès à l'emploi », *Net.Doc*, n° 83, Céreq, juin.

Aude J. et Pommier P. (2013), « Les défis des demandeurs d'emploi face à la formation professionnelle : accéder aux formations et s'insérer », Dossier in *Formations et emploi – Édition 2013*, Insee Référence, décembre, p. 33-43.

Becker G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press.

Bergemann A., Fitzenberger B. et Speckesser S. (2005), « Evaluating the dynamic employment effects of training programs in East Germany using conditional difference in differences », *IZA Discussion Papers*, n° 1848, Institute for the Study of Labor (IZA), novembre.

Bessy C. et Marchal E. (2007), « L'usage des canaux de recrutement par les entreprises », *Document de travail*, n° 89, Centre d'études de l'emploi, juillet.

Blache G. (2015), *La formation des demandeurs d'emploi : quels effets sur l'accès à l'emploi ?*, Études et recherches, n° 03, Pôle emploi, octobre.

Blache G. et Gaumont S. (2016), « Offres d'emploi difficiles à satisfaire : les difficultés sont d'origines multiples et se concentrent sur certains secteurs », *Éclairages et synthèses*, n° 21, Pôle emploi, avril.

Boone J. et Van Ours J. C. (2009), « Why is there a spike in the job finding rate at benefit exhaustion? », *De Economist*, vol. 160(4), Springer, décembre, p. 413-438.

Bremond F., Landrier S., Rouaud P. et Valette-Wursthein A. (2014), « La formation professionnelle diplômante, un pari gagnant pour l'emploi ? Le cas de la région Paca », *Bref du Céreq*, n° 352, janvier.

Buchner D., Duchen P., Gaumont S. et Lainé F. (2017), « Enquête besoin en main-d'œuvre – Les employeurs prévoient de recruter davantage en 2017 », *Éclairages et synthèses*, n° 34, Pôle emploi, avril.

Chardon O. (2006), « La spécialité de formation joue un rôle secondaire pour accéder à la plupart des métiers », *Économie et statistique*, n° 388-389, juin.

CNIS (2010), Avis de la Commission emploi, qualification et revenus du travail, Réunion du 31 mars 2010.

COE (2013), *Emplois durablement vacants et difficultés de recrutement*, Conseil d'orientation pour l'emploi, septembre.

Colin J.-F. et Espinasse J.-M. (1979), « Les subventions à l'emploi - un essai d'analyse », *Travail et emploi*, n° 1.

Colin J.-F., Cross J.-C., Verdier E. et Welcomme D. (1981), « Politiques de l'emploi : la rupture de 1977, éléments pour une analyse critique des politiques spécifiques (1974-1980) », *Travail et emploi*, n° 10, octobre.

Colin T. et Grasser B. (2008), « Les limites de la gestion par les compétences », in Amossé T., Bloch-London C. et Wolff L. (dir.), *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, Paris, La Découverte, p. 316-333.

Cornillot G., Marioni P. et Roguet B. (1990), « Observations et diagnostics économiques », n° 3, OFCE, avril.

Crépon B., Ferracci M. et Fougère D. (2012), « Training the unemployed in France: How does it affect unemployment duration and recurrence? », *Annales d'économie et de statistique*, n° 107-108, p. 175-199.

Dayan J.-L. et Harfi M. (2010), « L'avenir de la formation professionnelle des jeunes », *La Note de veille*, n° 169, Centre d'analyse stratégique, mars.

DGEFP (2014), Document préparatoire au séminaire DGEFP du 5 novembre 2014 : « La réforme de la formation professionnelle au prisme de la relation travail / formation ».

Doeringer P. B. et Piore M. J. (1971), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington.

Dubois J.-M., Marion-Vernoux I. et Noak E. (2016), « Le dispositif d'enquêtes Defis, un nouveau regard sur la formation en entreprise », *Bref du Céreq*, n° 344, mars.

Estrade M.-A. (2013), « Les emplois non pourvus : mythes et réalités », *Regards croisés sur l'économie*, n° 13, Paris, La Découverte, p. 151-167.

Ferracci M. (2013), *Évaluer la formation professionnelle*, Paris, Presses de Sciences Po, coll. « Sécuriser l'emploi ».

Fondeur Y. (2017), « Google et le marché numérique du travail », *Connaissance de l'emploi*, n° 136, le Cnam CEET, mai.

Fondeur Y. (2014), « La "professionnalisation du recrutement" au prisme des dispositifs de sélection », *Revue française de socio-économie 2014/2*, n° 14, p.135-153.

Fondeur Y. (coord.) (2012), *Pratiques de recrutement et sélectivité sur le marché du travail*, Rapport de recherche, n° 72, Centre d'études de l'emploi, mars.

France Stratégie et Dares (2017), *L'insertion professionnelle des jeunes*, rapport à la ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, janvier.

Garner H. et Lutinier B. (2006a), « Les procédures de recrutement : canaux et modes de sélection », *Premières synthèses, premières informations*, n° 48.1, Dares, novembre.

Garner H. et Lutinier B. (2006b), « Des difficultés pouvant aller jusqu'à l'échec du recrutement », *Premières synthèses, premières informations*, n° 48.2, Dares, novembre.

Gaubert É., Henrard V., Robert A. et Rouaud P. (2017), « Enquête 2016 auprès de la Génération 2013 – Pas d'amélioration de l'insertion professionnelle pour les non-diplômés », *Bref du Céreq*, n° 356, juin.

Gautié J. (2004), « Les marchés internes du travail, l'emploi et les salaires », *Revue française d'économie*, vol. 18, n° 4.

Goubin A. et Mousset I., sous la direction de Ben Mezian M. (2017), *Recrutement dans les PME des industries métallurgiques franciliennes : un système qui s'enraye*, Rapport d'étude, Défi métiers, avril.

Hidri O. (2009), « "Qui se ressemble s'assemble…" : le recrutement des jeunes diplômés dans les professions de cadre commercial », *Formation Emploi*, n° 105, p. 67-82.

Hujer R. et Wellner M. (2000), « Berufliche Weiterbildung und individuelle Arbeitslosigkeitsdauer in West- und Ostdeutschland: Eine mikroökonometrische Analyse », *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33, p. 405-420.

Jasaroski E. et Poujouly C. (2014), « Un demandeur d'emploi sur deux est en emploi six mois après avoir bénéficié d'une formation », *Éclairage et synthèse*, n° 05, Pôle emploi, juin.

Jolly C., Prouet E. et Wisnia-Weill V. (2016), 2017-2027 – « Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs », France Stratégie, mars.

Jounin N. (2009), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte, coll. « Textes à l'appui ».

Lainé F. (2006), « De la spécialité de formation au métier : cas du bâtiment, de l'hôtellerie-restauration-alimentation et du commerce », *Économie et statistique*, n° 388-389, juin.

Lainé F. (2011), « Construire une carte régionale des formations : outils, méthodes et enjeux pour la formation initiale », Centre d'analyse stratégique, juillet.

Lainé F. (2016), « Les compétences attendues par les employeurs et les pratiques de recrutement », *Éclairage et synthèse*, n° 22, Pôle emploi, juin.

Lechner M., Miquel R. et Wunsch C. (2004), « Long-run effects of public sector sponsored training in West Germany », *IZA Discussion Papers,* n° 1443, Institute for the Study of Labor (IZA), décembre.

Lechner M., Miquel R. et Wunsch C. (2005), « The curse and blessing of training the unemployed in a changing economy – The case of East Germany after unification », *IAB Discussion Paper*, n° 14/2005.

Lefresne F. (2010), « Effets générationnels et transformations structurelles de l'emploi », *Regards croisés sur l'économie*, 2010/1, n° 7, p. 92-100.

Lemistre P. (2008), « Objectif 50 % de diplômés de l'enseignement supérieur versus déclassement des jeunes », *Net.Doc*, n° 39, Céreq, janvier.

Lemistre P. (2014), « Déclassement et chômage : une dégradation pour les plus diplômés ? », *Net.Doc*, Céreq, n° 123, mai.

Lemistre P. et Bruyère M. (2009), « Spécialités de formation et d'emploi : comprendre l'absence de correspondance », *Net.Doc*, n° 52, Céreq, juin.

ManpowerGroup (2015), « Enquête 2015 sur la pénurie de talents », mai.

Marchal E. (1999), « Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », *Travail et emploi*, n° 78, p. 41-51.

Marchal E. (2015), *Les embarras des recruteurs. Enquête sur le marché du travail*, Paris, Éditions EHESS.

Michun S. (2007), « Petites entreprises et territoire, un lien surestimé ? », *Formation Emploi*, n° 97, p. 37-49.

Mousset I. et Pardini B., sous la direction de Ben Mezian M. (2015), *Les modes d'alimentation des métiers du Bâtiment en Île-de-France*, Rapport d'étude, Défi métiers, septembre.

Observatoire des industries chimiques, Céreq (2016), *Évolution des métiers et des emplois non-cadres dans les industries chimiques*, Rapport final, Volume 1 - Analyse, octobre.

OCDE (2017), « Perspectives OCDE sur les compétences 2017, compétences et chaines valeurs mondiales : comment se situe la France ? », mai.

Omont L., Gonnard S. et Ben Mezian M. (2016), « En Île-de-France, un lien plus faible entre la formation suivie et l'emploi exercé pour les jeunes dans les métiers peu qualifiés », *Insee analyses Île-de-France*, n° 49, décembre.

Plassard J. et Nhu Tran T. (2009), « L'analyse de la suréducation ou du déclassement : l'escroquerie scolaire enfin démasquée ou beaucoup de bruits pour rien ? Celui qui augmente sa connaissance augmente sa douleur (Ecclésiaste 18) Il en sait bien trop pour ce qu'il a à faire (Proverbe) », *Revue d'économie politique*, 2009/5, vol. 119, p. 751-793.

Sigot J.-C. et Vero J. (2014), « Politiques d'entreprise et sécurisation des parcours : un lien à explorer », *Bref du Céreq*, n° 318, février.

Tallard M. (2011), « Qualification, classification, compétences », Dictionnaire du travail.

Tanguy L. (dir.) (1986), *L'introuvable relation formation/emploi : un état des recherches en France*, Paris, la Documentation française.

Terra Nova (2014), *Rapport sur la formation professionnelle - Entrer et rester dans l'emploi : un levier de compétitivité, un enjeu citoyen*, juin.

Thurow L. C. (1975), *Generating Inequality: Mechanics of Distribution in the US Economy*, Basic Books, New York.

Verdier E. (2001), « La France a-t-elle changé de régime d'éducation et de formation ? », *Formation Emploi*, n° 76, janvier, p. 11-34.

Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (dir.), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines – L'après-taylorisme*, Paris, Economica.

Zune M. (2014), « Éditorial : De quoi les pénuries de main-d'œuvre sont-elles le nom ? », *Revue française de socio-économie*, 2014/2, n° 14, p. 5-14.

Zune M. (2006), « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », *Formation Emploi*, n° 95, p. 5-24.



Directeur de la publication
Michel Yahiel, commissaire général
Directeur de la rédaction
Fabrice Lenglart, commissaire général adjoint
Secrétaires de rédaction
Olivier de Broca, Sylvie Chasseloup
Contact presse
Jean-Michel Roullé, directeur du service Édition/Communication/Événements
01 42 75 61 37, jean-michel.roulle@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ
LES DERNIÈRES ACTUALITÉS
DE FRANCE STRATÉGIE SUR :

www.strategie.gouv.fr

francestrategie

@Strategie_Gouv

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

FRANCE STRATÉGIE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
France Stratégie

France Stratégie, laboratoire d'idées public, a pour mission d'éclairer les choix collectifs. Son action repose sur quatre métiers : évaluer les politiques publiques ; anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques ; débattre avec les experts et les acteurs français et internationaux ; proposer des recommandations aux pouvoirs publics nationaux, territoriaux et européens. Pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile. France Stratégie mise sur la transversalité en animant un réseau de sept organismes aux compétences spécialisées.

FRANCE STRATÉGIE - 18, RUE DE MARTIGNAC - 75700 PARIS SP 07 - TÉL. 01 42 75 60 00