



Nouveaux métiers, nouvelles compétences

RAPPORT D'ETUDE QUALITATIVE
Juillet 2019 – V2

Contacts Ipsos :

florence.petit@ipsos.com

sarah.duhautois@ipsos.com

flora.baumlin@ipsos.com



ÉCHANTILLON

6 professionnels experts RH
basés à Paris, FRANCE



DATES DE TERRAIN

Les interviews ont été réalisées du
13 au 28 mai 2019



METHODE

Entretiens qualitatifs 45 minutes à
1h par téléphone ou face à face

verbatim

2 Grandes entreprises françaises (EDF, ENGIE) *GE*

2 Cabinets de recrutement (Lincoln, Uipath) *CR*

1 Institutionnel travaillant au sein de France Stratégie *I*

1 Start Up - Fonction communication et RH d'Affluences *SU*

EN PRÉAMBULE

Les enseignements de ce volet qualitatif concernent une population très précise

Des entretiens qualitatifs menés :

- Avec des **experts ciblés « middle et top management »**
- Dans le cadre d'une **mission pour la CGE**



Un rapport centré sur les tendances / métiers relatifs aux **diplômés bac +5, cadres supérieurs**, dans des secteurs en pointe, qui n'ont jamais / très peu connu de problèmes pour trouver du travail

→ Les grands enseignements de ce volet qualitatif ne sont donc **en aucun cas généralisables** à l'ensemble de la population française



« Je fais du recrutement sur des profils en technologie digitale, innovation. Mon cœur d'expertise, c'est le e-commerce, le CRM, la data, l'expérience client, les réseaux sociaux . Je fais aussi quelques postes IT, plutôt sur des postes de DSI, DSI adjoint » (CR)

« J'ai commencé dans un cabinet de recrutement et je travaillais sur la technologie digitale et l'innovation » (CR)

« On recrute des gens dans le hardware, le software, et des développeurs web » (SU)



Nouveaux candidats, nouvelles attentes

p. 5



Critères et pratiques de recrutement en évolution

p. 12



Métiers en tension, nouveaux métiers et nouvelles compétences

p. 24



Perception des Grandes écoles et de leurs diplômés

p. 30



Enseignements principaux

p. 36



#01

**Nouveaux candidats,
nouvelles attentes**

Les candidats inscrivent chaque poste comme une étape dans une trajectoire personnelle

- Depuis longtemps, le modèle de l'entreprise unique dans laquelle se déploie l'ensemble de la carrière est caduque
- La vie professionnelle se construit et se nourrit, au gré des **opportunités et des besoins de changements** (entreprises, secteurs, métiers, statuts...)
- **Chaque nouveau poste correspond à un passage, une étape**, avec un **engagement sincère, mais limité dans le temps** (ne dépassera pas le temps imparti pour l'étape concernée)

Une population **confiante dans son employabilité**, qui n'hésite pas à démissionner / à se mettre à son compte au gré des **opportunités**

Une **loyauté limitée à l'employeur**, rendant la fidélisation des talents **complexe**, voire impossible au-delà de quelques années

« C'est un challenge de fidéliser les talents » (SU)

« Il ne faut pas essayer de mettre en place des programmes de fidélisation qui n'ont pas de sens par rapport aux aspirations de ces talents » (CR)

« Si au bout de 3 ans, ils n'ont pas trouvé ce qui leur convient, ils démissionnent sans aucun problème » (GE)

Les candidats valorisent les postes et les entreprises qui leur permettent d'apprendre et de se former en continu

- L'entreprise doit permettre à chacun de développer ses compétences, ses connaissances, elle doit être « **apprenante** », formatrice et flexible pour susciter l'envie des candidats à la rejoindre
- Les postes permettant valorisant la **mobilité interne, les possibilités d'évolution** (nationales et internationales) sont les plus prisés, ainsi que les structures de petite ou moyenne taille

Un défi pour les fonctions RH : dès le recrutement, les RH doivent anticiper les besoins de projection et de dynamisme des candidats :

- Quelles sont les prochaines étapes ?
- Quel est le poste d'après ?

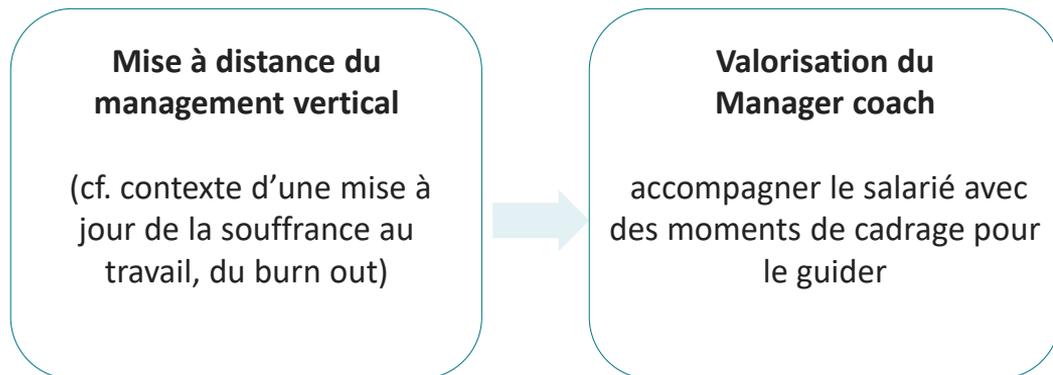


« On fait très attention à comment la personne se projette, au moment de ces entretiens, et de se dire « elle se voit sur le long terme » dans notre entreprise. » (SU)

« Dans les petites boîtes tout le monde participe à la construction de l'entreprise. Ça, ça plaît beaucoup. Il y a la possibilité d'associations aussi, à court ou moyen terme » (CR)

« On a 8000 managers par an qui passent dans l'université Engie » (GE)

Dans ce contexte, la vision managériale est clé pour l'intégration du salarié au sein de l'entreprise



- **Donner des objectifs clairs, des moyens, de l'autonomie mais aussi un cadre précis et une personne-ressource / référente**

→ D'où la valorisation des start-ups par les jeunes diplômés :

- L'agilité et la souplesse perçues dans l'organisation du travail
- La proximité managériale
- La hiérarchie plate

« Les candidats nous disent tout le temps : j'ai envie de travailler dans une start-up parce que c'est une petite structure où tout le monde se connaît, où tout le monde va pouvoir se faire confiance et pouvoir compter les uns sur les autres pour avancer tous ensemble » (SU)

« Les candidats valorisent les petites structures car le management est opérationnel : les managers réalisent les missions avec leurs consultants. Les consultants sont accompagnés par des gens qui ont des vraies expertises » (CR)

« Les salariés veulent pouvoir s'engager en RSE, apprendre, changer de job, avoir un manager qui soit coach plutôt qu'imposant » (GE)

Le rapport au travail évolue pour les catégories les plus privilégiées

- Pour l'ensemble des interviewés, un des grands défis RH actuels : **comprendre et accompagner la recherche de sens dans le monde du travail, exprimée par les candidats**
- Au-delà du type de poste et de la rémunération attendue (qui restent fondamentaux), les candidats centrent leurs réflexions sur **des enjeux dépassant l'organigramme, l'image sociale** renvoyée par une fonction / un niveau de poste :
 - Quelle qualité de vie ? Quel équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ?
 - Quelle ambiance au quotidien ?
 - Quel degré de liberté ?



« Les candidats ne postulent plus tellement pour un poste mais pour un type d'entreprise » (SU)

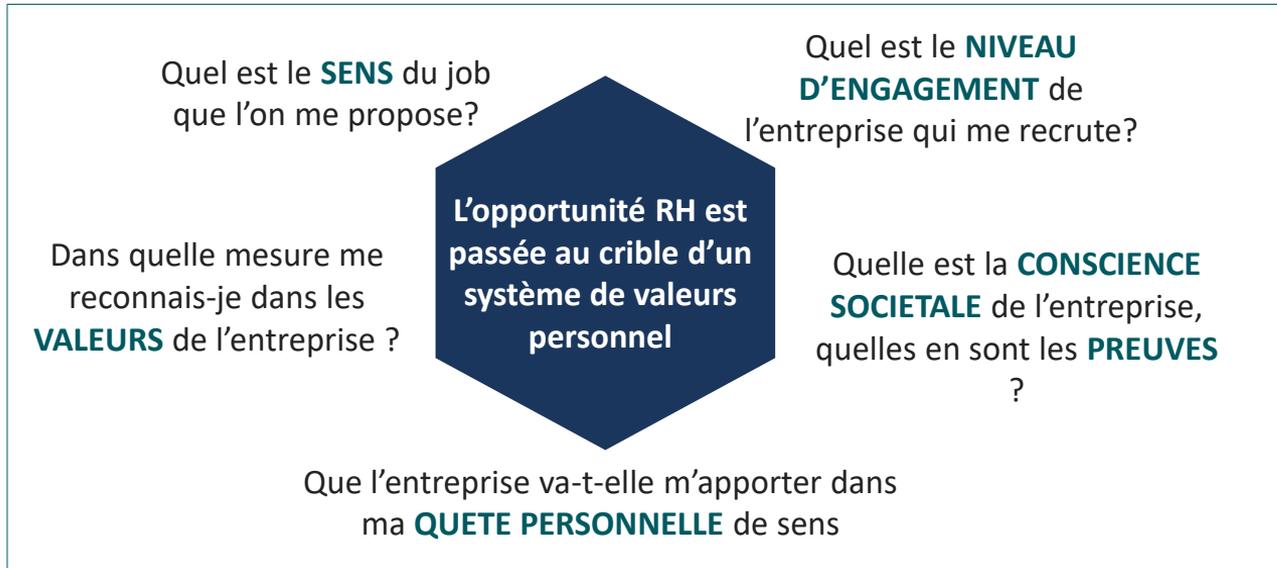
« Ce que se disent les jeunes générations : il faut que ça ait du sens pour moi » (GE)

« Ce qu'ils cherchent c'est une entreprise où il y a une bonne ambiance, où ils ont de l'autonomie » (SU)

« Je peux travailler 20h mais pourvu que ce soit pieds nus dans mon salon avec l'ordinateur sur les genoux » (GE)

Un questionnement fondamental qui révèle l'importance de la notion de « job à impact » et l'exigence des candidats

- Chaque opportunité RH invite à de multiples **questionnements introspectifs** :



« Certains s'intéressent aussi au delà de l'intérêt du poste, à l'impact sociétal de l'entreprise, sa fibre environnementale » (I)

« Ils cherchent un environnement qui soit sain, où l'on est dans un cercle de confiance » (SU)

« Les candidats aujourd'hui souhaitent de plus en plus avoir des missions intéressantes, avoir un travail de contenu » (I)

➔ La relation au travail revêt une dimension non seulement économique mais également existentielle

#02

Critères et pratiques de recrutement en évolution

Pour accompagner les mutations profondes de l'entreprise, la fonction RH est clé

- Les entreprises vivent aujourd'hui une mutation profonde, sous l'effet notamment de la transformation digitale.
- L'incertitude est de mise, y compris au plan des ressources humaines. Les experts rencontrés décrivent des entreprises devant en permanence adapter et ajuster **leur stratégie**.
- Conséquence RH, les profils recrutés doivent à la fois pouvoir **répondre aux besoins de la stratégie actuelle**, et s'adapter aux évolutions.
- **La fonction RH**, du point de vue des experts, devient **de plus en plus stratégique**

➔ **Le défi à relever : Comment recruter des collaborateurs alors qu'on ne sait pas quels seront les métiers de demain ?** Et comment les intégrer au sein de l'organigramme existant?

« Les innovations digitales ces 5 dernières années sont encore plus importantes et plus transformatrices que celles qu'on a connues, il y a 20 ans » (I)

« Le défi des DRH c'est d'accompagner ces stratégies organisationnelles des entreprises et de leurs évolutions » (I)

« On redonne un peu les lettres de noblesse aux RH, en remettant la stratégie RH au cœur de la stratégie d'entreprise » (CR)

L'adaptabilité des compétences, enjeu majeur de la transformation des entreprises

- Dans ce contexte de transformation, les profils hybrides sont fortement valorisés dans la mesure où ils représentent un gage supplémentaire d'adaptabilité.
- **Conséquence en termes de cahier des charges pour les recruteurs :**
 - S'orienter vers des **profils pluridisciplinaires**, ouverts, innovants, capables de se remettre en question
 - Des **profils adaptables** pour suivre avec souplesse les évolutions des organisations et participer aux changements
 - Et une ouverture à des profils ou cursus plus diversifiés

« Ce qu'on cherche, ce sont des compétences comportementales, c'est une expérience, des compétences techniques, un projet qui va aller avec celui de notre client, mais c'est pas un diplôme. » (CR)

« Le métier du marketing, le métier de la RSE, tout ça est en train d'émerger pour faire des profils un peu généraux » (GE)

L'émergence des soft skills témoigne de la nécessité de recruter différemment

- Point commun des interviewés du volet qualitatif : la mise en lumière des **soft skills** comme une **composante désormais incontournable de la stratégie de recrutement du middle/top management**
- Le nom de l'Ecole / du diplôme a très longtemps été recherché, plébiscité, parfois condition *sine qua non* de l'obtention d'un poste : prestige, élitisme, sécurité
 - **Aujourd'hui la formation des candidats est un paramètre certes toujours très important mais rejoint par d'autres**
 - La personnalité, les centres d'intérêt, les activités connexes, les qualités intrinsèques sont également largement pris en compte

« Ce qui compte, c'est autant la personnalité que ce que je sais faire. » (GE)

« On cherche des gens qui savent s'adapter, se débrouiller » (SU)

« Quelqu'un qui a des projets personnels, une passion, ça dit qu'il se donne à fond. Il est capable de faire plein de choses. » (SU)

LES SOFT SKILLS RECOUVRENT UNE HÉTÉROGÉNÉITÉ DE CRITÈRES

Les soft skills remettent l'humain et les compétences empiriques au cœur du process de recrutement

EN SOI

« *Autonomie* »

« *capacité de proposition* »

« *Adaptation* »

« *Ambition* »

« *Intuition* »

« *Ténacité* »

« *Curiosité intellectuelle* »

« *Agilité* »

« *Sens entrepreneurial* »

« *Esprit d'initiative* »

« *Implication* »

« *Prise de recul* »

AVEC LES AUTRES

« *Sens du collectif* »

« *Force de conviction* »

« *Capacité à travailler en mode collaboratif* »

« *Empathie* »

« *Esprit d'équité* »

« *Capacité d'intégration* »

La recherche de qualités humaines et morales répond à un besoin de profils intuitifs et adaptables aux évolutions rapides

- Grâce à l'émergence des soft skills, les entreprises espèrent recruter :
 - ➔ Des profils capables de **s'adapter** à cet environnement très mouvant
 - ➔ Des profils capable de travailler à la conduite du changement en **entraînant avec eux les salariés actuels**
 - ➔ Des **profils « couteau suisse »**, ayant de nombreuses cordes à leur arc, capable de **mobiliser des ressources personnelles** pour s'adapter à la réalité de l'entreprise



« La capacité d'intégration est clé : je sais comment fonctionne une entreprise, je sais écrire un mail, comment on parle à ses collègues, comment je m'intègre dans une entreprise. » (SU)

« On cherche un profil assez technique pour comprendre comment fonctionne un capteur, pouvoir l'installer, prendre une perceuse... Et il doit avoir la relation client, être médiateur dans sa façon de présenter le projet » (SU)

Les méthodes de recrutement se renouvellent pour aller à la rencontre des candidats potentiels

- En amont, la **recherche « classique »** (poster des annonces, réceptionner les CV des candidats) semble **insuffisante** sur les profils prisés, habitués à être sur-sollicités
 - **le recrutement est stratégique, dynamique, proactif** : il faut aller à la rencontre des candidats et non attendre les CV
- Les méthodes des cabinets de recrutement font la part belle aux **outils numériques** :
 - **CV en vidéo**, guidés par des questions, des demandes
 - Recrutement via les **réseaux sociaux** (LinkedIn ++)
en toute discrétion
 - Le **data mining** pour screener toujours plus rapidement un très grand nombre de profils, de CV



« Quand trop de cabinets travaillent pour vous, il y a une sur-sollicitation de potentiels candidats, et donc une saturation du marché » (CR)

« Avant de recevoir un candidat, on peut voir sur une vidéo la manière de se présenter, de s'exprimer, de réagir à certaines questions, techniques ou non techniques » (I)

« C'est en connaissant notre écosystème par le biais des réseaux, de conférences, de veille, de ce qu'on lit, que des noms ressortent » (CR)

La mise en contexte semble être un bon levier pour mettre à jour les soft skills des candidats

- Les entretiens « classiques » de motivation en face à face semblent également assez insuffisants pour déceler la pluralité de facettes des soft skills chez un candidat
- **Paradoxe** : vouloir mesurer, quantifier des ressentis pour pouvoir ensuite comparer des candidats et les hiérarchiser
- **La mise en contexte, notamment collective, permet de juger les soft skills et le niveau d'agilité des candidats via :**
 - Des mises en situation collectives, des discussions de groupe observées
 - Des Serious games ou Escape games pour repérer les aptitudes de chacun

« On met des candidats en discussion pour voir comment ils réagissent, leur force de conviction, comment ils se comportent en groupe » (I)

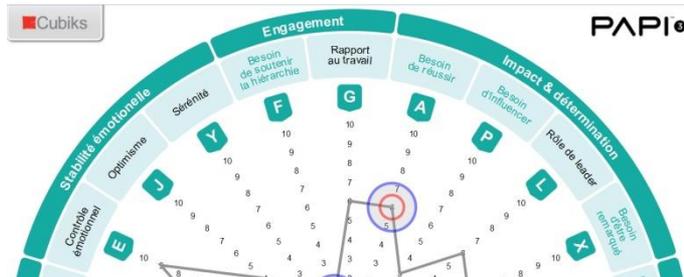
« Le but du Serious Game qu'on va lancer, Horizon, est d'évaluer la capacité d'un collaborateur à s'inscrire dans une transformation dans une entreprise » (CR)

« Dans les entretiens c'est compliqué de savoir si la personne va prendre des initiatives, si elle va s'intégrer, être autonome » (CR)

« On fait passer un questionnaire d'aptitude comportemental : capacité à prendre du recul, à être analytique, à être ouvert, à sortir des sentiers battus... » (CR)

Les questionnaires de personnalité se perfectionnent, ils sont toujours très utilisés

- Les questionnaires de personnalité croisent :
 - une démarche très empirique, très processée
 - avec des résultats qui se fondent en partie sur le ressenti du recruteur, du recruté
- ➔ Une démarche qui se veut complète pour venir **confirmer ou infirmer des intuitions** des recruteurs
- ➔ Une autre façon de détecter des soft skills



« On fait des assessments via un questionnaire : 105 paires d'affirmations, le candidat choisit celle qui lui correspond le mieux. Et derrière on a une rosace où tout le monde a 105 points, qui sont répartis sur 14 variables. On debriefe à l'oral le résultat au candidat, et on fait la synthèse entre notre ressenti, ce qu'on voit dans le questionnaire, la réaction du candidat, et tout ça, ça nous permet d'avoir une bonne visibilité » (CR)

Au-delà de ces nouveaux critères de recrutement, les relations écoles restent un élément central de la stratégie RH

- La mise en place de **partenariats avec les formations de pointe**, notamment celles des Grandes écoles, est **incontournable et se renforce**, même si ce n'est pas nouveau :
 - Intervention dans les formations : cours, études de cas
 - Participation à des conférences
 - Présence sur les forums
 - Partenariats / conduite de missions conjointes avec les Junior entreprises
 - Financements de projets d'Ecoles
 - ... Dans l'objectif de construire la préférence et la présence à l'esprit, sur le long terme
- ➔ Il reste aujourd'hui **indispensable pour une entreprise de montrer son dynamisme, ses ambitions, ses réussites dans une optique d'optimisation de son image employeur**

« S'ils veulent venir chez nous, tant mieux, s'ils ne veulent pas, ce n'est pas grave, on a créé une préférence » (GE)

« Si on veut toucher les candidats, il faut aller les chercher » (GE)

« C'est une sorte de drague entre les entreprises et les étudiants » (I)

L'apprentissage et l'alternance, des systèmes win-win pour détecter en réel les soft skills attendus

- Très forte valorisation de l'apprentissage par les experts RH :

Du point de vue des entreprises

- Une main d'œuvre qualifiée
- Peu couteuse
- En désir d'apprendre, de découvrir le monde de l'entreprise
- Du temps pour les former (contrats sur 1 ou 2 ans)

Du point de vue des étudiants

- Une expérience professionnelle solide et facile à valoriser
- Un vrai contact avec le monde de l'entreprise
- Une source de revenus pendant les études



« L'alternance c'est un bon moyen de recruter » (SU)

« dès qu'on a un poste en alternance, j'ai au moins une centaine de candidatures dans les 2-3 semaines qui suivent » (SU)

« Le fait de pouvoir entreprendre en étant étudiant, ce sont des choses qui se font de plus en plus » (CR)

« On a plus de 5500 alternants par an chez Engie, on veut augmenter encore le taux pour passer à 10% » (5GE)

L'apprentissage et l'alternance, des systèmes win-win pour détecter en réel les soft skills attendus

- L'apprentissage = une **réponse au besoin de détecter les soft skills** des candidats potentiels via un processus de recrutement longue durée, des tutorats
- Potentielle amélioration qualitative des recrutements

« L'alternance est devenu un passage obligé, et c'est tant mieux. On se connaît mieux, on sait si on a envie ensuite de bosser plus longtemps ensemble. On prend de leur fraîcheur et eux, ils prennent de notre expérience. » (GE)

« Il y a quelques années, on a fait une étude en interne sur la qualité de nos recrutements chez EDF. Quel que soit le niveau, y compris sur les bac +5, là où on avait la meilleure qualité des recrutements, c'était à travers l'alternance ou dans certains cas aussi l'intérim de longue durée » (GE)

« Intégrer une formation en apprentissage, c'est déjà passer un palier du recrutement, c'est comme si on était recruté pour un emploi.

Ca permet aux jeunes d'augmenter l'employabilité, la facilité d'insertion professionnelle, c'est aussi valoriser au sein de leur CV cette période d'apprentissage comme une expérience professionnelle en tant que telle, et ça, c'est positif aussi » (I)

#03

Métiers en tension, nouveaux métiers et nouvelles compétences

DES TENSIONS MULTIPLES

Pour les recruteurs la tension d'un secteur se mesure au niveau de difficulté du recrutement

- De **nombreuses tensions** sont mises à jour par les recruteurs et les DRH des entreprises et des start-ups, concernant :
 - Un **secteur d'activité** dans sa globalité
 - Un **degré d'ancienneté** dans certaines fonctions
 - Un **ensemble de compétences très techniques**
- Le degré de tension est parfois tel que **les recruteurs refusent des missions**, trop chronophages et au résultat trop incertain.
- Dans certains secteurs, le **taux de non réponse** aux recruteurs, en raison d'une sur-sollicitation, dépasse les 50%

« Il nous arrive de refuser des mandats parce qu'on n'est pas sûr d'y arriver » (CR)

« Pour recruter 7 postes dans une entreprise, on a approché 1500 candidats, on a réussi à en rencontrer 59, on en a présenté une trentaine au client, ils en ont reçu 25 et finalement retenu 2 » (CR)

« En moyenne, sur ces types de profils dans le Conseil, il y a 60-70% des candidats qui ne répondront jamais, parce qu'ils sont tellement sur-sollicités qu'ils ne vont même pas répondre » (CR)

OÙ SE SITUENT CES TENSIONS ?

Les zones de tensions sont actuellement bien identifiées

Des métiers dans l'univers digital

Les métiers de la DATA : analyser et donner du sens

SAP
(Progiciel de gestion)

Le marketing digital (profils expérimentés)

La Consolidation financière

Salesforce (gestion/ utilisation logiciel)

API
(Application Programming Interface)



Des postes à la fois très techniques et très stratégiques

Des métiers d'accompagnement du changement ou ultra spécialisés

Conseil aux entreprises (profils expérimentés, 3 à 10 ans d'expérience)

Les spécialistes du RSE et de la biodiversité

Les métiers manuels techniques

Des postes qui s'inscrivent dans l'actualité du monde de l'entreprise

OÙ SE SITUENT CES TENSIONS ?

Les zones de tensions sont actuellement bien identifiées

« Il nous arrive de refuser des mandats parce qu'on n'est pas sûr d'y arriver » (CR)

« Tous les métiers qui tournent autour de l'analyse des Data, à la fois les analyser mais surtout leur donner du sens » (GE)

« L'essentiel de la révolution de demain, ça va être la révolution autour des données avec toutes les questions que ça pose d'ailleurs, à qui ça appartient tout ça ? » (GE)

POURQUOI DE TELLES TENSIONS ?

La tension nait du décalage entre les besoins des entreprises et l'ampleur des formations proposées

- L'accélération des mutations des entreprises, évoquée plus haut, entraîne de **nouveaux besoins et la montée en puissance de certaines compétences**, notamment techniques
 - ➔ Or les **formations actuelles ne semblent pas suffisantes** pour couvrir l'ensemble des besoins
- **Autre raison : le focus sur des profils très recherchés** par un grand nombre d'entreprises crée une pénurie, notamment dans la gestion et le pilotage de logiciels



« Il faut former les gens au développement durable, mais il n'y a pas de formations dans les écoles, ça c'est un vrai sujet » (GE)

« Il y a des écoles d'ingénieurs qui se spécialisent en développement durable, quelques écoles de management. Mais on ne forme pas de façon systémique à ces enjeux globaux de biodiversité » (GE)

« Tous les postes de community manager pour développer l'image numérique des marques sont en tension » (I)

Les nouveaux métiers sont encore difficilement détectables

- Des difficultés, lors des entretiens, à identifier et définir clairement des nouveaux métiers
 - ➔ Les experts RH préfèrent parler d'une **mutation progressive des métiers actuels** via :
 - Des nouvelles compétences
 - Des nouveaux outils
 - Des nouveaux champs d'action
- Les **seuls exemples** de nouveaux métiers sont liés à une **évolution technologique et à une utilisation nouvelle de la data ainsi que de l'IA**, sans précédent. Par exemple :
 - Humaniser des robots
 - Mesurer précisément l'affluence d'un lieu public en temps réel



« Avant la création de notre start-up, il n'y avait rien de pareil, donc on ne peut même pas s'appuyer sur des sociétés concurrentes pour définir certains profils. Ce n'est pas comme quelqu'un qui bossait chez Peugeot et qui va pouvoir bosser après chez Renault » (SU)

« En fait, les nouveaux métiers, ce sont surtout la transformation de plus en plus rapide des métiers actuels » (I)

« Par exemple, les commerciaux doivent connaître non seulement les techniques traditionnelles mais aussi tout le domaine du e-commerce et du numérique » (I)

« On tire les qualifications vers le haut : le comptable ne sera pas le comptable de la saisie, il sera plus l'analyste, l'interpréteur, il ira beaucoup plus vite dans le compte rendu de ce qu'il aura à faire » (GE)

#04

Perception des Grandes écoles et de leurs diplômés

Dans cet environnement incertain, le label « Grande école » fonctionne à plein comme un gage de sérieux pour les recruteurs

- Etre diplômé d'une Grande école convoque un **système de valeurs positif** entourant le diplômé :
 - Sérieux, esprit structuré
 - Travail rigoureux, grande capacité d'apprentissage
 - Abnégation, capacité à absorber une masse de travail en peu de temps
- Les références sont toujours celles des Ecoles d'Ingénieur les plus prestigieuses

« A Polytechnique, ce sont toujours des gens extrêmement intelligents, bien faits dans leur tête » (GE)

« J'ai une bonne image de ces écoles dans le sens où il y a une vraie puissance d'analyse » (CR)

« Les jeunes diplômés des Grandes écoles sont plutôt bien formés, efficaces, prêts à l'emploi, pleins d'envie et de rêves, parfois un peu impatientes » (GE)

« Ils sont plus efficaces, ils sont plus habitués à travailler en mode projet. Ils sont peut-être plus autonomes » (GE)

« Le « label » Grande école est un gage de qualité et les étudiants sont bien formés, carrés dans leur tête et tout ça, et donc ça, c'est une marque de fabrique » (I)

Dans cet environnement incertain, le label « Grande école » fonctionne à plein comme un gage de sérieux pour les recruteurs

- De fait, les experts formulent **deux constats** :
 - Les CV des jeunes diplômés des Grandes écoles sont toujours **en haut de la pile** des recruteurs, notamment ceux des grandes entreprises françaises
 - Les plus hauts postes à responsabilité (privé et public) sont occupés par des élèves de ces Ecoles, qui recrutent souvent à leur tour des étudiants de leur Ecole
- ➔ Le socle de formation des Grandes écoles reste aujourd'hui synonyme d'excellence dans le monde du travail, **notamment pour les candidats passés par les CPGE** (forte valorisation de la capacité de travail hors du commun de ces profils)



« Quand un candidat marque à la fois le nom du diplôme et de l'établissement sur son CV, il donne un signal à l'employeur sur une qualité de formation reçue » (I)

« Nos ingénieurs recrutent ceux qui leur ressemblent, parce que ça les sécurise : s'il a fait la même prépa que moi et la même école que moi, il est forcément bien. » (GE)

« Quelqu'un qui sort d'une Grande école, ça nous rassure, on se dit qu'il doit être débrouillard, qu'il doit avoir une tête bien faite » (SU)

Dans cet environnement incertain, le label « Grande école » fonctionne à plein comme un gage de sérieux pour les recruteurs

- Cependant, les experts constatent que cette formation d'excellence :
 - Est **concurrencée par des formations alternatives** qui sortent de ce cadre (Ecole 42, Epitech)
 - Et surtout n'est **plus le seul critère de jugement** de la part des recruteurs, qui prêtent également attention aux activités périphériques et investissements personnels, révélateurs d'autres qualités attendues
- Si les cursus proposés au sein de ces Ecoles répondent largement aux attentes en matière de compétence technique, ils ne sont **pas forcément en pointe pour former les étudiants aux soft skills attendus par les employeurs**
- La « marque » Grande école doit ainsi veiller à adapter les contenus des formations aux nouvelles exigences

« Quelle que soit la Grande école, même la plus réputée, elle ne peut pas se limiter à sa seule marque de Grande école sur le marché » (I)

« Je regarde de moins en moins les écoles mais plutôt tout ce qui va autour, tout ce que les gens ont fait à côté » (SU)

« La Grande école, ça ne suffit plus, en tout cas pour les start-ups » (SU)

« Moi je recrute des fonctions middle et top management, je m'en fiche du diplôme. Mes clients ne me disent pas « je veux un diplômé HEC » (CR)

Tous les experts reconnaissent les bienfaits pour la CGE de s'ouvrir et de se diversifier

- **A l'unanimité, les experts RH interviewés plébiscitent :**
 - **L'ouverture de la CGE à d'autres Ecoles** que les traditionnelles écoles d'ingénieurs ou de commerce : afin de favoriser les échanges entre les formations et la mise en place de passerelles, de doubles diplômes générant les profils hybrides recherchés
 - **L'ouverture des filières de recrutement** pour promouvoir la mixité sociale, l'égalité des chances et la possibilité de rencontrer des profils plus singuliers avec des parcours d'études innovants



« Ouvrir à d'autres secteurs et notamment à tout ce qui est IEP, journalisme, des formations plus transverses, c'est intéressant » (SU)

« C'est très bien qu'il y ait de la diversité sur l'origine des étudiants » (CR)

« Depuis 6 ans j'ai fait évoluer la liste des Grandes écoles dans le recrutement d'Engie. J'ai fait rentrer Epitech, 42, Les Gobelins » (GE)

« Il ne faut pas parler que des Grandes écoles, il faut aider les CFA, il faut que les métiers manuels soient là, que les compagnons du devoir soient valorisés » (GE)

Ouverture et innovation, les maîtres mots des attentes formulées par les experts

- Pour valoriser davantage la place des Grandes écoles au sein du recrutement des métiers de demain, les experts interviewés soulignent le **besoin de proximité et d'ouverture de ces Grandes écoles vis-à-vis du monde de l'entreprise** :
 - Rendre **plus accessibles** aux start-up et aux petites entreprises les contacts avec les Grandes écoles, en baissant les coûts d'entrée des événements tels que les rencontres avec les étudiants
 - Amplifier encore davantage les **possibilités d'alternance ou d'apprentissage** au sein des formations
 - Innover en termes de formation (ex. former les étudiants au design thinking, développer les méthodes pédagogiques innovantes venues d'autres pays...)

« Les Grandes écoles ont énormément à gagner à développer des choses avec les entreprises » (CR)



Enseignements principaux

*« L'avenir ne se prévoit pas, il se
prépare » Maurice Blondel*

- La digitalisation des entreprises opère des changements organisationnels et techniques très profonds. La **rapidité avec laquelle les entreprises doivent composer, s'adapter et se mettre au diapason** de ces évolutions constitue **un véritable défi**.
- Dans le même temps, les **candidats dont les profils sont recherchés deviennent plus exigeants quant à leurs conditions de travail** (davantage d'autonomie, de liberté, de développement personnel). Ils souhaitent inscrire leur travail dans **une démarche d'entreprise qui a du sens**, dont ils partagent les valeurs, dont ils comprennent et intègrent les objectifs stratégiques. Notons enfin que les talents restent très opportunistes, n'hésitant pas à quitter un poste ou une entreprise pour une proposition correspondant mieux à leurs attentes au moment voulu.
- En conséquence, **la fonction RH** de recrutement (et de fidélisation) de talents en maîtrise de ces nouveaux outils, de ces nouvelles organisations, se trouve **fortement valorisée et ornée d'une fonction stratégique particulièrement forte**

- De nombreux secteurs d'activité sont aujourd'hui en tension, en raison d'une **trop faible offre de formation** ou d'une **demande accrue pour des profils pointus**.
- Pour répondre aux besoins des entreprises, les DRH partent à la recherche de **talents rares**, combinant à la fois un **socle technique très élevé** mais également une **maîtrise des soft skills**.
- Ces **aptitudes humaines et comportementales**, pour soi et dans l'environnement professionnel, sont aujourd'hui l'objet de nombreuses réflexions méthodologiques, notamment de la part des recruteurs sur la manière de les évaluer et de comparer les différents candidats de ce point de vue.
- La mise en œuvre d'outils digitaux, les recrutements via des outils de tests comportementaux, individuels ou collectifs, l'intuition et l'expérience des recruteurs lors des entretiens, l'intégration de profils spécialisés en contrat d'apprentissage ou d'alternance : autant d'éléments de réponse développés par les cabinets de recrutement et les DRH des entreprises et des start-ups pour affiner les process de recrutement.

- Les **secteurs en tension sont aujourd'hui bien identifiés** et pour la plupart progressivement pris en charge en termes de formation par certaines Grandes écoles et d'autres formations plus alternatives ou plus récentes.
- Il semble difficile de prédire à l'avance l'émergence de nouveaux métiers « from scratch », en revanche les RH constatent que l'hybridation des métiers crée de fait des nouvelles compétences (via l'association de compétences « classiques » afin de créer des profils uniques).
- **Les Grandes écoles**, par l'excellence de leurs formations et par les réseaux et partenariats entretenus avec d'autres Grandes écoles ou d'autres formations plus alternatives , sont **attendues par les DRH et les cabinets de recrutement pour conduire l'évolution nécessaire des contenus de formation des futurs diplômés**, en garantissant **un équilibre entre formation technique et formation « soft skills » afin de préparer les futurs salariés aux exigences du monde du travail.**

A PROPOS D'IPSOS

Ipsos est le troisième Groupe mondial des études. Avec une présence effective dans 88 pays, il emploie plus de 16 000 salariés et a la capacité de conduire des programmes de recherche dans plus de 100 pays. Créé en 1975, Ipsos est contrôlé et dirigé par des professionnels des études. Ils ont construit un groupe solide autour d'un positionnement unique de multi-spécialistes – Etudes sur les Médias et l'Expression des marques, Recherche Marketing, Etudes pour le Management de la Relation Clients / Employés, Opinion et recherche sociale, Recueil de données sur mobile, internet, face à face et téléphone, traitement et mise à disposition des résultats.

Ipsos is listed on Eurolist - NYSE-Euronext. The company is part of the SBF 120 and the Mid-60 index and is eligible for the Deferred Settlement Service (SRD).
ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP
www.ipsos.com

Syndicated studies

© 2017 Ipsos. ALL RIGHTS RESERVED.

This document constitutes the sole and exclusive property of Ipsos. Ipsos retains all copyrights and other rights over, without limitation, Ipsos' trademarks, technologies, methodologies, analyses and know how included or arising out of this document. The addressee of this document undertakes to maintain it confidential and not to disclose all or part of its content to any third party without the prior written consent of Ipsos.

Ad hoc studies

© 2019 Ipsos. ALL RIGHTS RESERVED.

This document constitutes the sole and exclusive property of Ipsos. Ipsos retains all copyrights and other rights over, without limitation, Ipsos' trademarks, technologies, methodologies, analyses and know how included or arising out of this document. The addressee of this document undertakes to maintain it confidential and not to disclose all or part of its content to any third party without the prior written consent of Ipsos.

GAME CHANGERS



Chez Ipsos, nous sommes passionnément curieux des individus, des marchés, des marques et de la société.

Nous aidons nos clients à naviguer plus vite et plus aisément dans un monde en profonde mutation.

Nous leur apportons l'inspiration nécessaire à la prise de décisions stratégiques.

Nous leur délivrons sécurité, rapidité, simplicité et substance.

Nous sommes des Game Changers

RETROUVEZ-NOUS



www.ipsos.fr



facebook.com/ipsos.fr



vimeo.com/ipsos



[@IpsosFrance](https://twitter.com/IpsosFrance)

GAME CHANGERS

