



**ÉTUDE OFEM**  
**ÉVOLUTION DES BESOINS EN**  
**COMPÉTENCES DES ENTREPRISES**  
**EN ÎLE DE FRANCE**



un observatoire de la



# SOMMAIRE

EDITO

.3

ARTICLES

.4

LES GRANDES  
ENTREPRISES EN  
QUÊTE D'EXPERTS

.5

LE « SAVOIR-ÊTRE »  
SCRUTÉ PAR LES  
TPE

.6

LES MOYENNES  
ENTREPRISES,  
PETITES ET  
GRANDES À LA FOIS

.7

LE FACE-À-  
FACE GRANDES  
ENTREPRISES / TPE

.8

DES SIGNAUX  
FAIBLES QUI  
ENVOIENT DES  
MESSAGES FORTS.

.9

A LA RENCONTRE  
DE XAVIER  
CORNU.

.10

## OFEM

### A propos

A la croisée de plusieurs disciplines (Sociologie, marketing, statistiques, ...), l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers de la CCIR Paris-IDF réalise un nombre important d'études dans le but d'identifier et analyser les différents besoins propres au marché de l'enseignement, mesurer les performances des formations et participer au débat public.



**ANNE-MARIE LE BEVILLON**

Directrice marketing et développement de la Direction générale adjointe enseignement, recherche, formation de la CCI Paris Ile de France

La brochure que vous tenez entre les mains n'est pas une énième synthèse d'étude.

Nous avons choisi de révéler les résultats de l'étude OFEM sur les besoins en compétences des entreprises d'Ile de France au travers de scénographies dynamiques en datavisualisation. Vous découvrirez au gré de votre lecture, des pages composées en design d'information autour des 5 thématiques qui ont fortement émergé des résultats de cette étude.

Comment raisonnent et agissent les petites, les moyennes et les grandes entreprises en matière de recrutement et de formation ? Comment sont-elles polarisées ? Quels signaux faibles révélateurs de futures transformations du monde de l'entreprise et de la formation nous envoient-elles ?

Autant de récits illustrés à l'aide de scénographies créatives qui vous apporteront une information riche et contextualisée pour vous permettre de vous approprier des résultats remplis d'enseignements essentiels.

Bonne lecture !

Anne-Marie Le Bevillon.

## ETUDE OFEM SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ENTREPRISES D'ÎLE DE FRANCE, UNE LONGUE VUE POUR LE CAMPUS CCIR.

**Dans un contexte économique de crise, ployant sous le poids d'un chômage dont la courbe peine à s'inverser, le monde éducatif a plus que jamais besoin de vision. Une vision des besoins en compétences des employeurs, pour adapter son offre de formation à la**

**demande des entreprises. Une vision de la valeur à créer à l'intérieur de ses écoles pour améliorer leur attractivité.**

Afin d'éclairer les 24 écoles composant la CCIR Paris-IDF sur la question des besoins en compétences des entreprises d'Île de France, l'OFEM a lancé une étude dédiée, co-financée par le Fonds Social Européen.

Quels sont les profils attendus par les entreprises qui recrutent ? Quelles sont leurs attentes en termes de formations ? L'offre de formation en Île de France répond-elle au besoin ?

Autant de réponses qui devraient aider le campus CCIR à ajuster son offre de formation pour contribuer à améliorer l'adéquation formation-emploi et préparer ses étudiants à devenir les collaborateurs à forte valeur ajoutée de demain.

## Méthodologie de l'étude.

L'enquête « Besoins des entreprises en termes de compétences et formations en IDF » a été réalisée entre le 7 novembre et le 4 décembre 2013 par ACTEL pour le compte de l'OFEM.

**PLUS DE 1000 ENTREPRISES CONSULTÉES**

1003 dirigeants ou salariés d'entreprises franciliennes disposant d'une bonne connaissance des sujets liés aux ressources humaines (Métiers, recrutement et formation) ont été interrogés par téléphone (CATI - Computer Assisted Telephone Interview). Précédée d'une étude documentaire et d'entretiens qualitatifs avec des recruteurs et des écoles, l'enquête quantitative a permis à l'OFEM d'interroger :

**374**  
TPE (<10 salariés)

**272**  
Petites Entreprises  
(10 à 49 salariés)

**183**  
Moyennes Entreprises  
(50 à 249 salariés)

**174**  
Grandes Entreprises  
(+ de 250 salariés)

## L'ENTREPRISE N'EST PLUS, VIVE LES ENTREPRISES !

*Les entreprises ne peuvent pas être considérées comme un tout parfaitement homogène.*

*« L'entreprise » n'existe pas, il existe des entreprises. Les résultats de cette étude nous le confirment aujourd'hui, révélant que le facteur taille est bien plus « clivant » que celui du secteur d'activité. Selon qu'elles sont des TPE ou des multinationales, les entreprises voient certaines de leurs perceptions en matière de besoins en recrutement et leurs pratiques diverger, parfois radicalement. C'est à partir de cet angle majeur que constitue la taille de l'entreprise, que le DataBook de l'OFEM réalise une photographie à partir des perceptions et pratiques des entreprises d'Île-de-France.*

*Petites, Moyennes et Grandes entreprises sont ainsi passées au crible de la datavisualisation, valorisant à travers une scénographie dynamique, une lecture originale et performante des résultats.*

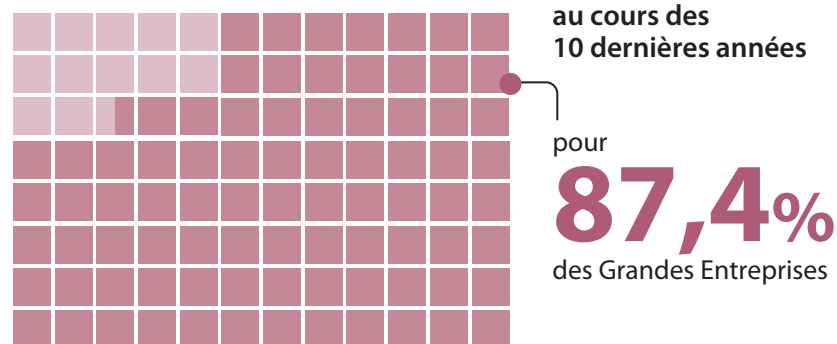
# LES GRANDES ENTREPRISES EN QUÊTE D'EXPERTS

Les grandes entreprises ont largement vu évoluer leurs besoins en compétences ces dix dernières années. Et en particulier leurs besoins en expertise et en spécialisation. C'est ce qui les rend friandes de candidats majoritairement diplômés d'un troisième cycle (Bac + 5). Des candidats qu'elles intègrent plutôt rapidement (en majorité en moins de 6 mois) et dont les recrutements sont le plus souvent confirmés puisqu'elles témoignent d'un faible taux d'échec parmi leurs embauches. La difficulté la plus importante semblant résider dans la difficulté à trouver les profils adéquats, assez spécialisés et multi-compétences.

## Typologie des entreprises

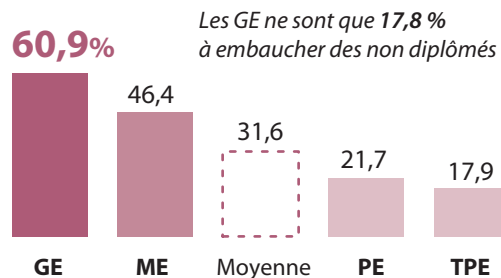
Grandes	GE	+ de 250 salariés
Moyennes	ME	50 à 250
Petites	PE	10 à 49
Très petites	TPE	1 à 9

## Les besoins en compétences ont évolué

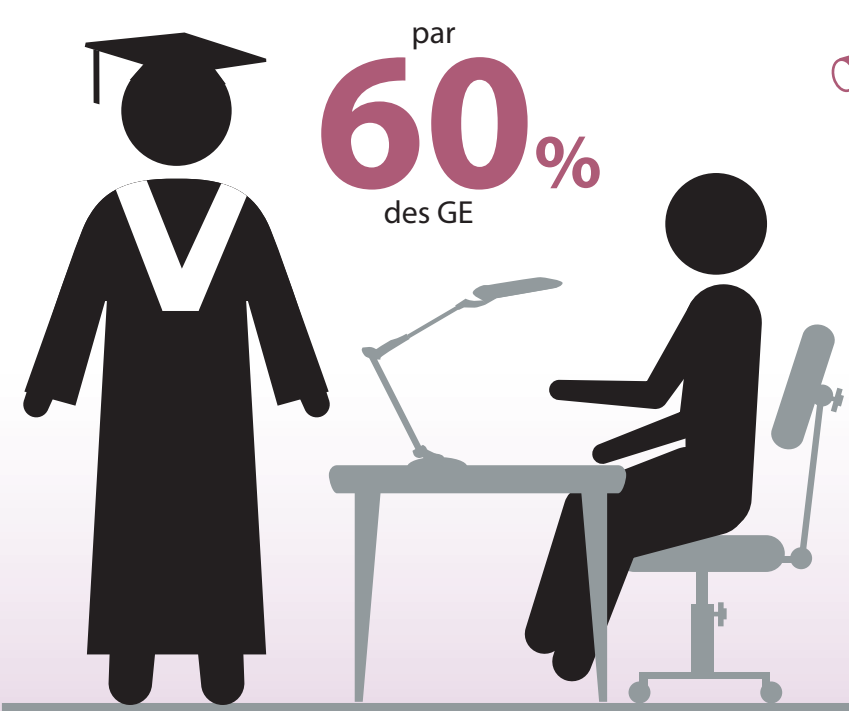


## Les «BAC+5» prisés par les Grandes Entreprises

Embauche de candidats «Bac +5»

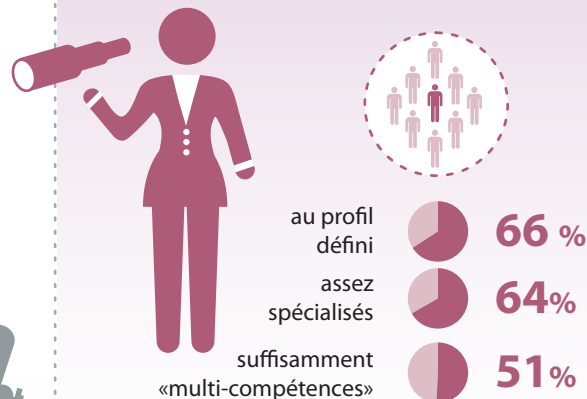


## Un niveau d'expertise plus élevé exigé



## Où sont les experts ?

Une difficulté à recruter des candidats



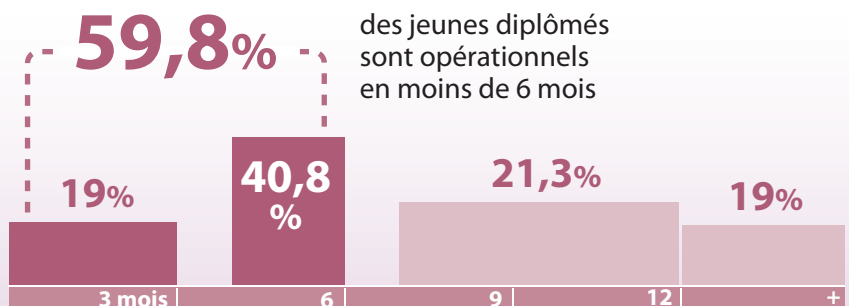
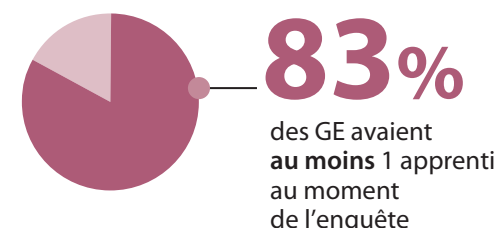
## Des embauches au faible taux d'échec

(démission, licenciement)

**86,2%** des GE ont un taux d'échec de moins de 1 sur 5



## Des apprentis bien représentés



Enquête conduite par l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la CCI Régionale Paris-Ile de France avec le soutien du Fonds Social Européen portant sur les profils, les formations et les compétences recherchées par les entreprises d'Ile de France.

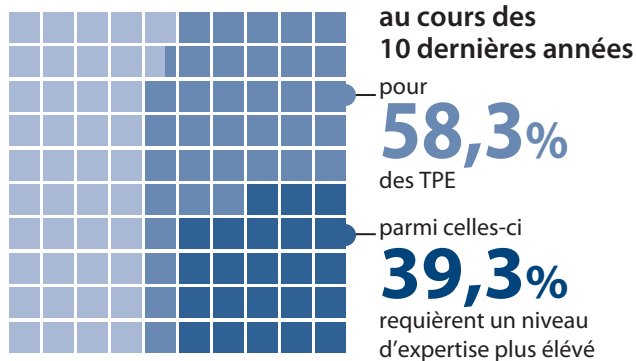
# LE « SAVOIR-ÊTRE » SCRUTÉ PAR LES TPE

Plutôt que des experts sur-diplômés, les TPE semblent porter une attention particulière aux qualités de « savoir-être » de leurs collaborateurs. Curiosité, écoute et motivation en font ainsi des candidats très convoités. Cette exigence particulière devrait en outre croître ces cinq prochaines années. Les TPE expriment d'ailleurs une certaine difficulté à recruter des candidats avec de telles qualités et éprouvent apparemment également plus de difficultés à les pérenniser dans l'entreprise, comparé au taux de succès des embauches des Grandes Entreprises par exemple.

## Typologie des entreprises

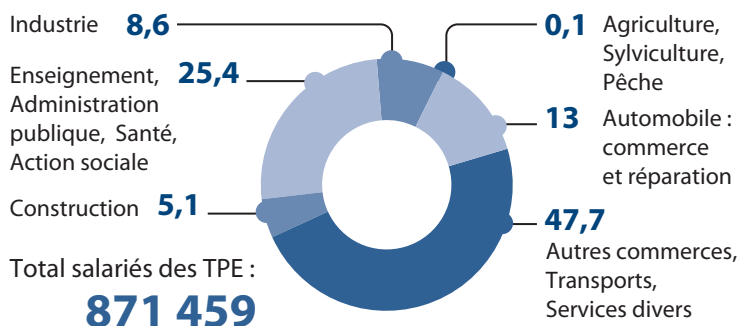
Grandes	GE	+ de 250
Moyennes	ME	50 à 250
Petites	PE	10 à 49
Très petites	TPE	1 à 9 salariés

## Les besoins en compétences ont évolué



## Postes salariés par secteur d'activité

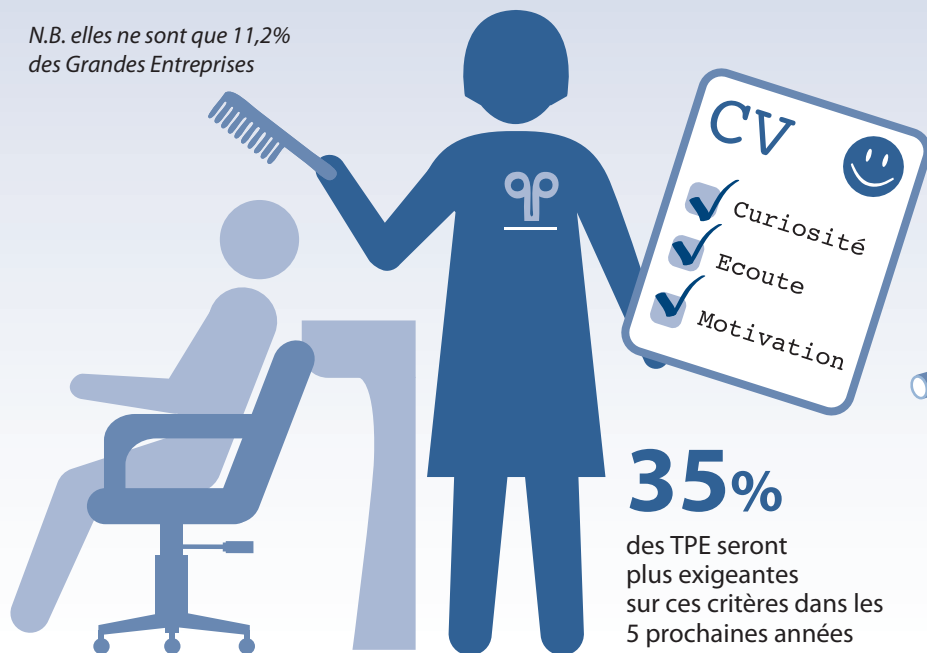
Dans les TPE d'Ile-de-France, au 31 décembre 2011, en %



## Des qualités personnelles largement appréciées

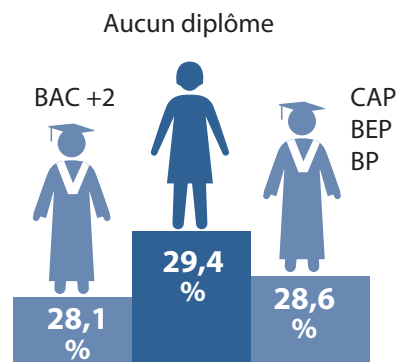
**30,3%** des TPE plus attentives aux qualités personnelles de leurs employés

*N.B. elles ne sont que 11,2% des Grandes Entreprises*



## Un niveau de diplôme faible

Les recrutements des TPE



## Le «savoir-être» une denrée rare ?

**46,8%**

des TPE ont eu des difficultés à trouver des candidats avec le bon «savoir-être»

## Où sont les apprentis ?

**62,8%**

des TPE n'avaient pas d'apprenti au moment de l'enquête



**1/4** de ces TPE considèrent le rythme entreprise/école inadapté à leur activité

**1/3 des TPE ont un taux d'échec supérieur à 20 %**

**>20%**

Enquête conduite par l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la CCI Régionale Paris-Ile de France avec le soutien du Fonds Social Européen portant sur les profils, les formations et les compétences recherchées par les entreprises d'Ile de France. Sources : INSEE

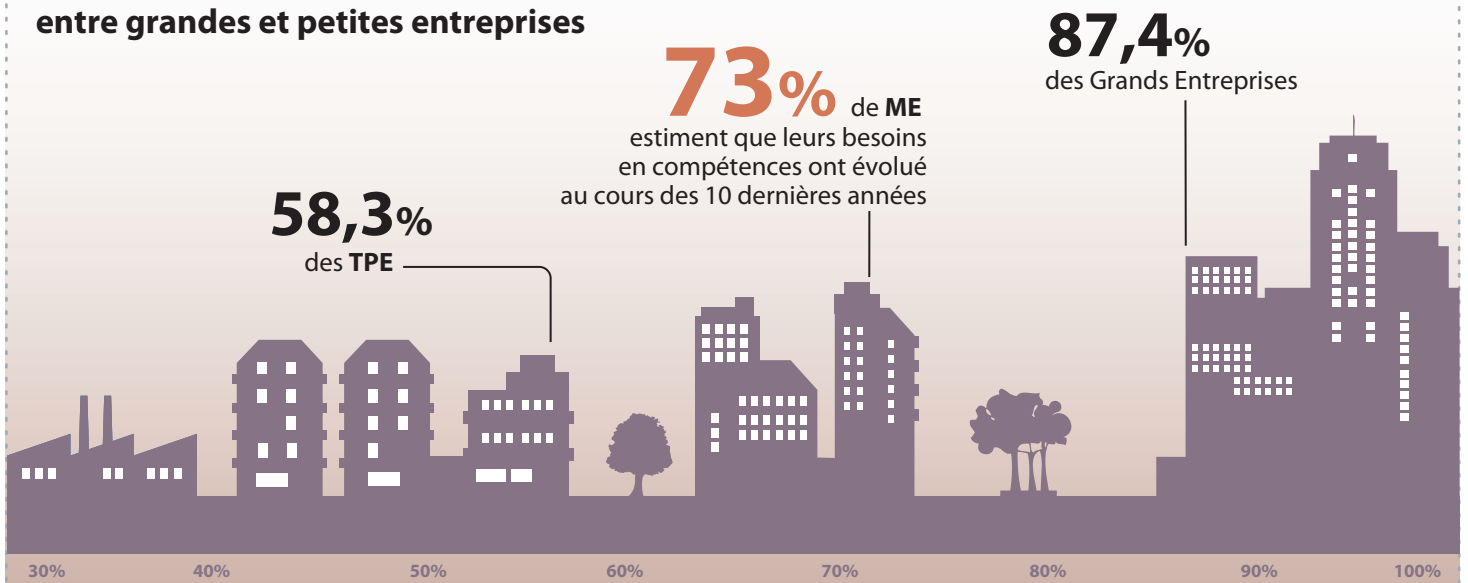
# LES MOYENNES ENTREPRISES, PETITES ET GRANDES À LA FOIS

Comme toutes les autres typologies d'entreprises, elle a senti ses besoins en compétences évoluer ses dix dernières années. Mais ce qui détermine la moyenne entreprise d'Ile-France dans l'étude OFEM \*, c'est qu'au fond elle est à la fois grande et petite. Elle fait preuve des ambitions des plus grandes entreprises et subit les contingences des petites. Un grand écart rendu possible par sa taille et son fonctionnement à mi-chemin entre les process nécessaires de la grande entreprise et le pragmatisme terrain des TPE.

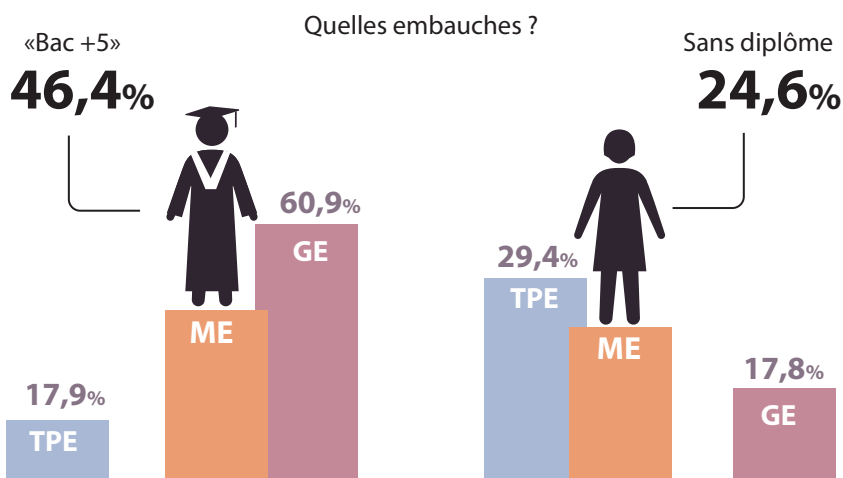
## Typologie des entreprises

Grandes	GE	+ de 250 salariés
Moyennes	ME	50 à 250
Petites	PE	10 à 49
Très petites	TPE	1 à 9

## Besoins en compétences : les Moyennes Entreprises à mi-chemin entre grandes et petites entreprises

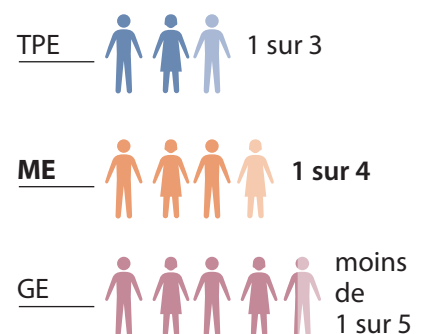


## Recruter les experts des grandes et les opérationnels des petites



## Un taux d'échec « moyen »

Taux d'échec **supérieur à 20%** sur les premières embauches (démission, licenciement)



## Comme les GE, elles n'ont peur ni des apprentis ni des profils à priori inadéquats

Entreprises ayant au moins 1 apprenti au moment de l'enquête

Entreprises n'écartant pas systématiquement le CV de candidats « atypiques »

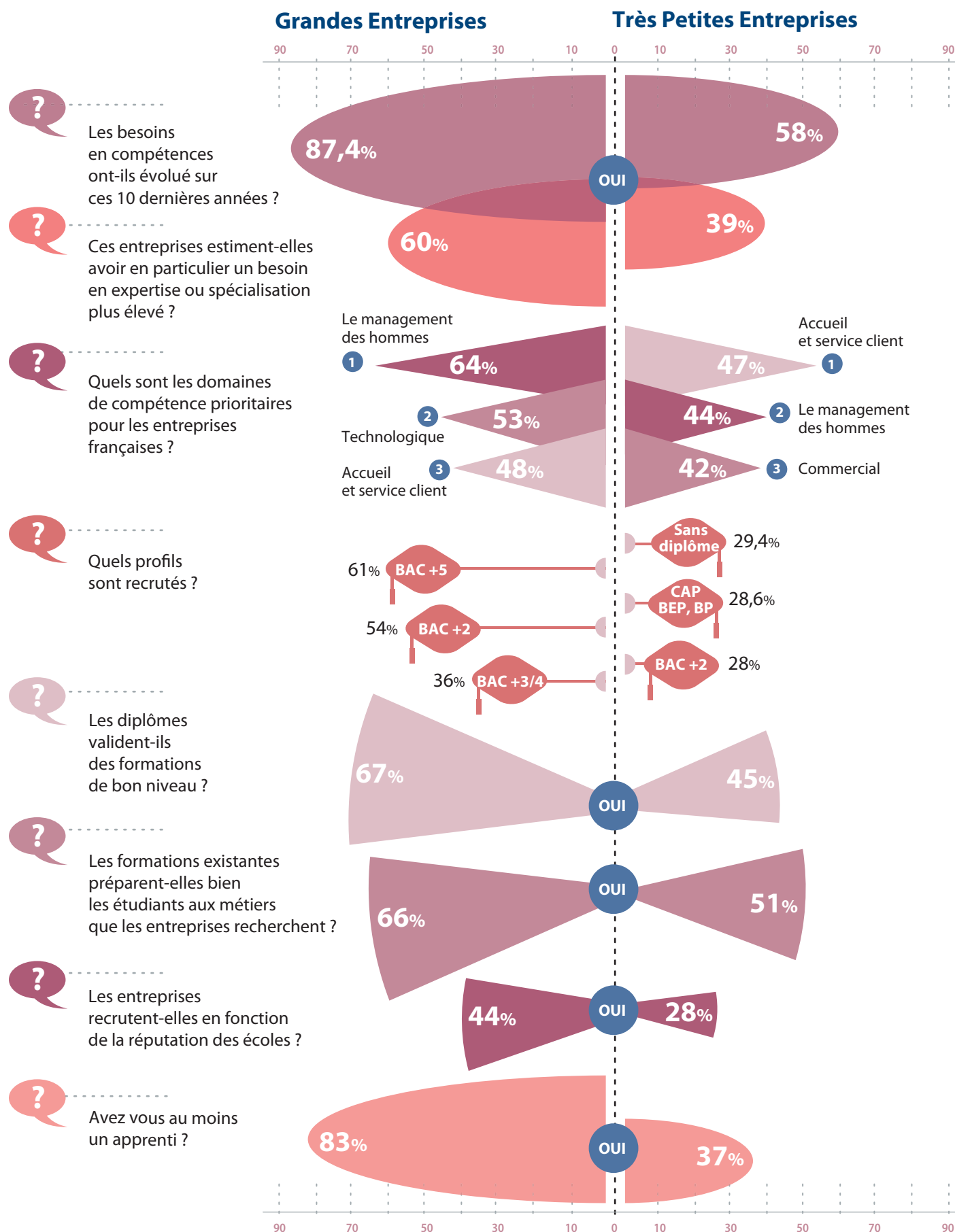


Enquête conduite par l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la CCI Régionale Paris-Ile de France avec le soutien du Fonds Social Européen portant sur les profils, les formations et les compétences recherchées par les entreprises d'Ile de France.



# LE FACE-À-FACE GRANDES ENTREPRISES / TPE

## Les divergences en matière de besoins en compétences des entreprises d'Ile-de-France



Enquête conduite par l'Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers (OFEM) de la CCI Régionale Paris-Ile de France avec le soutien du Fonds Social Européen portant sur les profils, les formations et les compétences recherchées par les entreprises d'Ile de France.

INFOGRAPHIE: DATAGENCY®



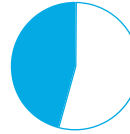
## DES SIGNAUX FAIBLES QUI ENVOIENT DES MESSAGES FORTS

60 %

des répondants (DRH, RRH, responsable de recrutement /entreprises de plus de 50 salariés) considéraient que la formation dispensée en école de commerce n'était pas adaptée aux besoins de leur entreprise.



**46 %**  
des recruteurs d'entreprises d'IDF pensent que les formations ne sont pas de bon niveau et 40% qu'elles ne préparent pas bien à la vie professionnelle.



### Patrons et formation : le début d'un désamour ?

1 TPE sur 2 (51.6%) pense que les diplômes ne valident pas des formations de bon niveau.

1 TPE sur 2 pense que les formations ne préparent pas bien les étudiants aux métiers qu'elles recherchent.

**47 %**  
des répondants pensent que l'avenir est à des formations dispensées par des spécialistes extérieurs à l'entreprise.

Exemple une formation à la restauration certifiée par un grand chef étoilé par comparaison avec un CAP restauration reconnu par l'Etat (l'enquête citait l'école Ducasse comme exemple si l'interviewé demandait des précisions)



### Vers des formations certifiantes atypiques

+ de 40 %

des interviewés sont d'accord pour dire que ces formations aujourd'hui atypiques seront considérées d'ici 5 ans comme de qualité égale aux formations les plus reconnues traditionnellement.

Pour 1 entreprise sur 4

la principale tendance en matière de formation dans les années à venir sera la baisse du poids du diplôme au profit « de la certification professionnelle d'acquisitions de compétences ». **1 entreprise sur 3** chez les TPE.



**à 39 %**

Les TPE privilégient ainsi la recherche d'expertise et à 30% la recherche de qualités personnelles.

Pour les entreprises franciliennes, les compétences privilégiées et prioritaires pour améliorer la compétitivité des entreprises Françaises, sont pour :

50%  
LE MANAGEMENT  
DES HOMMES

47%  
L'ACCUEIL ET  
LE SERVICE CLIENT

43%  
LE COMMERCIAL

### Savoir-faire et savoir-être : la double attente à surveiller

« chez les étudiants, c'est pas compliqué, à quelques exceptions près, ils se valent tous sur le fond. Ce qui fait la différence, ce n'est pas le diplôme ni le savoir, c'est le savoir-être ».



# A LA RENCONTRE DE XAVIER CORNU

## SON PARCOURS

Ancien élève de Sciences-Po Paris, Docteur d'Etat en Sciences Economiques, il entre à la CCIP en 1977 comme chercheur au Centre d'Observation Economique. Il occupe par la suite les fonctions de Directeur du département Economie internationale puis, en 1980 celles de Sous-Directeur des Relations internationales.

Au début des années 80, il conçoit et participe à la création de l'Institut français de la mode (IFM). En 1986, il est nommé Directeur adjoint de l'Enseignement à la CCIP. En 1992, il crée NEGOCIA, le premier centre international de formation à la vente et à la négociation commerciale qu'il dirige jusqu'en 1995. Puis il rejoint le siège de la CCIP en tant que Directeur de l'Enseignement puis Directeur général adjoint, chargé de l'enseignement de la recherche et de la formation.

Xavier CORNU est Vice-Président de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE), membre du board de l'European Foundation for Management Development (EFMD), de l'Equis awarding body, administrateur de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE), de l'IFM, de FORMASUP, du Centre de Recherches et d'Etudes des Chefs d'Entreprise (CRC) et de l'Institut du mentorat.



Xavier CORNU est Directeur général adjoint, chargé de l'enseignement, de la recherche et de la formation de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France, depuis mai 2004. Il supervise les 24 établissements d'enseignement de la CCI Paris Île-de-France (32 000 élèves et étudiants dont 17 000 apprentis, 43 000 adultes en formation continue).

### Qu'avez vous constaté des changements qui se sont opérés dans les besoins en compétences des entreprises ces trente dernières années ?

Les entreprises vivent dans un monde incertain et immédiat. Parce-que leur enjeu est d'abord de trouver des clients et de remplir leur carnet de commande. Elles sont de ce fait « le nez dans le guidon » et c'est la raison pour laquelle elles ont affiné leurs besoins en compétences de façon très graduelle. Dans ce sens, c'est assez utopique de penser que les entreprises seraient capables de décrire avec précision leurs besoins en termes de qualifications et de compétences, dans un monde marqué

## « TOUS LES ACTEURS ONT TENTÉ DE RAPPROCHER LE MONDE ÉDUCATIF DU MONDE DE L'ENTREPRISE »

depuis 30 ans par une globalisation progressive accélérée par des ruptures technologiques majeures, surtout ces 10 dernières années. De ce fait, tout doit être organisé pour mettre en lien les systèmes de formation avec les besoins en compétences des entreprises, dans un objectif mutuel et réciproque de modestie totale.

### Comment a-t-on, par le passé, tenté de faire se correspondre les besoins en compétences des entreprises des formations ?

L'adéquation formation-emploi parfaite, je n'y crois pas. La preuve en est que les formations les plus généralistes, assurées par les universités n'empêchent pas les étudiants de trouver un emploi. Si elles ne sont pas branchées directement sur le besoin de l'entreprise, elles permettent tout de même à des jeunes d'acquérir les méthodes de réflexion, de synthèse et de conceptualisation qui en font des êtres dotés d'une intelligence cérébrale et d'action. Cependant, le mouvement qui s'est opéré a été de créer de plus en plus d'observatoires de formation, d'emploi, de métiers par des branches professionnelles. La CCI Paris Ile-de-France a créé son observatoire de la formation, de l'emploi et des métiers (OFEM) il y a justement 30 ans. L'OFEM a pu réaliser des études clés comme

« l'évolution des métiers du multimédia », « l'évolution de la qualification des vendeurs » ou « l'évolution des métiers liés aux industries du bâtiment ». Mais là encore la perfection n'est pas possible. Personne n'avait prédit ce qu'Internet allait devenir.

### **N'est-ce pas à l'entreprise d'être moteur dans cette tentative de rapprochement entre le système éducatif et de formation ?**

Si on parle de l'enseignement général, qu'il soit secondaire ou supérieur, de très nombreux acteurs ont essayé de rapprocher ces deux mondes. Les initiatives ont été nombreuses. Nombres de femmes et d'hommes, de chefs d'entreprises ont créé des associations pour faire pénétrer l'entreprise dans les collèges, dans les lycées, dans les universités, dans les écoles, dans les grandes écoles. C'est un travail de romain parce que le monde éducatif est finalement un peu plus lent que le monde de l'entreprise.

La création du Bac Pro, puis des BTS et des IUT est allée dans ce sens d'une professionnalisation plus importante. Le bilan de ces initiatives reste à dresser. Pour ma part, je ne suis pas certain que créer le Bac professionnel et penser que des jeunes de 18 ans vont aller directement

dans l'entreprise soit une fin en soi. Qui peut empêcher un jeune de poursuivre ses études en université par exemple ? C'est

une vue de l'esprit doublée d'une volonté un peu technocratique. Les effets pervers induits par ces bacs pro ont conduit la loi sur l'enseignement supérieur et la recherche de juillet 2013 à introduire des quotas de bacheliers professionnels et de bacheliers technologiques pour entrer en DUT et BTS de manière à ce que cela ne soit pas monopolisé par des bacs généraux.

### **Que pensez-vous de la création de licences professionnelles ?**

Le BTS étant devenu la norme par un mouvement de « recul du bac », je pense que c'est une bonne initiative de créer des formations qui réconcilient l'économie et l'éducation. Ces licences ont de bons taux d'emploi. Cela dit la course au diplôme le plus haut n'est pas la bonne solution, il faut également que les entreprises intègrent des CAP par exemple.

### **A votre avis, l'apprentissage peut-il être une condition favorable au rapprochement éducation-entreprise ?**

Oui, l'apprentissage est une très bonne manière de rapprocher le système éducatif et l'entreprise. On est passé de 200 000 à 430 000 jeunes, donc c'est un progrès, mais je déplore le fait que cela reste encore trop marginal à l'échelle de la population des jeunes.

Il y a un malentendu qui demeure dans la compréhension de ce qu'est l'apprentissage. Trop d'entreprises en ont une image fautive de système de réorientation pour les jeunes de troisième qui sont en échec scolaire. C'est une grosse erreur. La vocation de l'entreprise n'est pas de former des jeunes mais des salariés. Or, un apprenti c'est un salarié qu'elle peut former par rapport à une tâche à accomplir. Les systèmes de représentations issus de la tradition séculaire française demeurent. Cela dit, cette progression dans le développement du nombre d'apprentis ainsi que la pratique des stages en entreprise sont autant de signes positifs de ce rapprochement éducation-entreprise, à condition de ne pas trop « encadrer » les usages pour ne pas pénaliser les étudiants eux-mêmes.

### **Quelles préconisations feriez-vous pour poursuivre ce mouvement d'une plus grande adéquation entre ces deux mondes ?**

*« C'EST DANS LA QUALITÉ DE LA RELATION À TROIS QUE SE CRÉE LA VALEUR : LE JEUNE, LE MAÎTRE D'APPRENTISSAGE, LE PROFESSEUR. »*

Il nous faut d'abord définir le partage des rôles. On apprend en travaillant. « Je fais et j'apprends ». C'est là que la symbiose ne se réalise pas bien entre le monde de l'enseignement

général et celui de l'entreprise. Il faut mettre en place davantage de suivi entre les entreprises et l'enseignant. Que fait le jeune quand il est dans l'entreprise ? Que fait le jeune quand il est à l'école ? Tout ça suppose une organisation de qualité dans laquelle on personnalise le suivi de l'apprenant. Le professeur du CFA, de l'université, du lycée, de la grande école, est en relation constante avec l'homme ou la femme de l'entreprise qui accueille le stagiaire ou l'apprenti.

Et puis il y a les recettes classiques qui consistent à faire participer les entreprises à la définition des programmes, que les entreprises participent à l'orientation des jeunes, aux cours, qu'elles soient présentes dans les jurys de diplômes. C'est une relation tout au long de la vie. Que les gens se respectent à parité d'estime en se disant qu'il y a un jeune et qu'il faut lui donner le meilleur des deux côtés. C'est dans la qualité de la relation à trois que se crée la valeur : le jeune, le maître d'apprentissage, le professeur.

un observatoire de la

---



UNION EUROPÉENNE

---

CCIR Paris Ile-de-France  
Direction Générale Adjointe Enseignement-Recherche-Formation  
OFEM (Observatoire de la Formation, de l'Emploi et des Métiers)  
27, avenue de Friedland 75008 PARIS  
01 55 65 71 21  
[mdilmi@cci-paris-idf.fr](mailto:mdilmi@cci-paris-idf.fr)

---