

Observatoire Romand et Tessinois de l'Emploi
(ORTE)

**Les besoins des employeurs du secteur
commercial/administratif**

Enquête qualitative auprès de 15 entreprises genevoises

Rapport intermédiaire à usage exclusivement interne aux Offices cantonaux de l'emploi

ORTE, Service de l'emploi, rue Caroline 11, 1014 Lausanne

Septembre 2000

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
1.1 CONTEXTE	3
1.2 OBJECTIFS DE L'ENQUETE ET RESULTATS ATTENDUS	3
1.3 EQUIPE DE PROJET	3
1.4 REALISATION DE L'ENQUETE	4
1.5 REMERCIEMENTS	4
2. DEROULEMENT DE L'ENQUETE	4
2.1 METHODE DE TRAVAIL	4
2.2 EMPLOYEURS SELECTIONNES	5
3. RESULTATS DE L'ENQUETE	6
3.1 LES TYPES DE PROFESSIONS RECHERCHEES	6
3.2 LES COMPETENCES RECHERCHEES ET/OU MANQUANTES	7
3.2.1 Les compétences techniques	7
3.2.2 Les compétences sociales, individuelles et méthodologiques	8
3.3 LES ASPECTS ANALYSES LORS D'UNE CANDIDATURE	10
3.4 LES ASPECTS PENALISANTS LORS D'UNE RECHERCHE D'EMPLOI	11
3.5 LES PROFILS QUI NE CONVIENNENT PAS AUX EMPLOYEURS	12
3.6 LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS CONCERNANT LE FAIT D'ETRE AU CHOMAGE	12
3.7 LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS CONCERNANT LES DIFFICULTES D'INSERTION PROFESSIONNELLE	13
3.8 LA PERCEPTION DES EMPLOYEURS CONCERNANT LES PROBLEMES DE DEQUALIFICATION	13
3.9 LES PROCESSUS D'ENGAGEMENT	15
3.10 LES TESTS D'EVALUATION DES COMPETENCES	15
4. CONCLUSIONS.....	16
4.1 RESULTATS DE L'ENQUETE	16
4.2 EVALUATION DE LA METHODE D'ENQUETE UTILISEE	17
ANNEXES 1.....	18
TABLEAU DES NIVEAUX DE COMPETENCE SELON LA CATEGORISATION DE L'OFFICE FEDERAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE (OFFT)	18
ANNEXES 2.....	19
QUESTIONNAIRE	19

1. Introduction

1.1 Contexte

Cette enquête s'inscrit dans le cadre du projet de l'Observatoire Romand et Tessinois de l'Emploi (ORTE), dont l'un des objectifs est d'analyser l'état de l'offre et de la demande dans les métiers du secteur commercial/administratif.

La réalisation de cette enquête s'est déroulée à Genève et a été déterminée par un constat de départ qui peut se résumer ainsi : le secteur commercial/administratif offre actuellement beaucoup de postes de travail et pourtant il reste un nombre élevé de demandeurs d'emploi éprouvant de grandes difficultés à s'insérer professionnellement. En effet, pour les demandeurs d'emploi genevois de cette branche, la durée médiane de recherche d'emploi est de 411 jours. Il est à noter que cette valeur est la plus élevée de Suisse romande¹. D'autre part, la population concernée par ce secteur professionnel représente environ 25% des demandeurs d'emploi inscrits à l'Office Cantonal de l'Emploi (OCE) de Genève.

1.2 Objectif de l'enquête et résultats attendus

L'objectif de cette enquête est double puisqu'il vise à :

1. Déterminer les raisons qui font qu'il reste un nombre élevé de demandeurs d'emploi du secteur commercial/administratif qui éprouvent de grandes difficultés à s'insérer professionnellement. Le but étant de déterminer les compétences recherchées et les discriminants décrits par les employeurs empêchant les demandeurs d'emploi d'être engagés.
2. Tester une méthode d'enquête qualitative qui permette d'atteindre l'objectif proposé de manière à obtenir des résultats fiables, dans un temps restreint et à l'aide de ressources limitées.

1.3 Equipe de projet

L'équipe de projet qui a travaillé à cette enquête est constituée d'un chef de projet (Monsieur Olivier Zumbrunnen, collaborateur LMMT-GE) et d'un comité de pilotage. Ce dernier est composé de Madame Caroll Singarella (responsable LMMT-GE), Messieurs Pierre Gfeller (chef de projet ORTE) et François Villars (collaborateur LMMT-GE). C'est le comité de pilotage qui a pris les décisions au niveau de l'orientation générale du projet ainsi que de ses phases importantes. Il a également joué le rôle de conseiller au niveau des méthodes de travail proposées par le chef de projet.

¹ 263 jours pour le Tessin, 260 pour Neuchâtel, 236 pour Vaud, 213 pour le Valais et Fribourg, 208 pour le Jura et 176 pour le Jura bernois

1.4 Réalisation de l'enquête

- Elaboration du guide d'entretien : M. Olivier Zumbrunnen et M. Pierre Gfeller.
- Planification, réalisation des entretiens semi-directifs et analyse des résultats : M. Olivier Zumbrunnen.
- Rédaction du rapport : M. Olivier Zumbrunnen en collaboration avec M. Pierre Gfeller et M. François Villars.

1.5 Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont bien voulu donner de leur temps pour répondre aux questions des interviews, les conseillers en personnel de l'Office cantonal de l'emploi qui nous ont aidés à constituer un échantillonnage ainsi que les membres du comité de pilotage pour leurs conseils durant le déroulement de cette enquête.

2. Déroulement de l'enquête

2.1 Méthode de travail

La méthode qui a été utilisée pour atteindre nos objectifs est de type qualitatif. Ce type de méthode permet une récolte et un traitement de l'information rapide, mobilisant peu de ressources (humaines et logistiques).

Celle-ci se résume de la manière suivante :

- Constitution d'un échantillon d'entreprises, en collaboration avec les conseillers en personnel qui nous ont fourni une liste d'employeurs avec lesquelles ils ont des contacts réguliers. Pour chacune d'elles nous leur avons demandé de nous donner le nom d'une personne de contact qui connaît les besoins en recrutement de son entreprise.
- Elaboration d'un guide d'entretien composé de questions semi-ouvertes permettant à l'interviewé de donner une opinion complète sur la question et le cas échéant d'approfondir un aspect spécifique de la réponse donnée. D'autre part, nous avons structuré certaines questions à l'aide de grilles de manière à ce que les réponses soient présentées dans un ordre prédéfini permettant ainsi un dépouillement plus rapide.
- Enregistrement des entretiens dans le but de récupérer les informations qui n'auraient pas été transcrites clairement. L'idée n'étant pas de retranscrire les enregistrements textuellement, mais plutôt d'éviter de devoir consulter une deuxième fois les personnes interrogées. Précisons que ces enregistrements sont confidentiels et qu'ils seront détruits une fois l'ensemble de l'enquête terminé.
- Dépouillement des réponses et mise en forme des informations à l'aide du tableur Excel.

2.2 Employeurs sélectionnés

La sélection des employeurs s'est faite à partir d'une liste de 41 entreprises de la place de Genève et de 9 agences de placement privé. Ces adresses ont été fournies par les conseillers en personnel de l'ORP s'occupant du secteur commercial/administratif. Afin d'avoir la plus grande diversité de point de vue possible, nous leur avons demandé de sélectionner des employeurs selon les 3 critères suivants :

1. Ceux qui engagent volontiers des demandeurs d'emploi.
2. Ceux qui n'engagent pas volontiers des demandeurs d'emploi.
3. La taille de l'entreprise (ex: des PME, des multinationales, etc.)

Le tableau ci-dessous, présente la liste des entreprises, les dates de visite ainsi qu'une indication sur leur nombre d'employés.

Date	Entreprise/agence de placement	Nombre d'employés	Activité
19.05.00	AGENCE CEPEL	4-9	conseil en personnel
25.05.00	VILLE DE GENEVE ²	-	administration publique
26.05.00	AGENCE ADECCO	20-49	conseil en personnel
29.05.00	ATIC SA	4-9	importation et vente d'objets publicitaires
26.05.00	COMITE INTERNATIONAL DE LA CROIX-ROUGE	500 et plus	organisation humanitaire
30.05.00	IOMEGA	50-99	produits informatiques
31.05.00	AGENCE MANPOWER	20-49	conseil en personnel
06.06.00	OFAC	100-199	facturation pharmaceutique
06.06.00	SAFRAM SA	20-49	transport international
07.06.00	HEWLET PACKARD	-	produits informatiques
07.06.00	HG COMMERCIAL	10-19	matériaux de construction
08.06.00	L'OREAL	-	produits cosmétiques
09.06.00	ETUDE PONCET	20-49	étude d'avocats
09.06.00	VILLE DE GENEVE	-	administration publique
13.06.00	COMPTOIR GENEVOIS IMMOBILIER	50-99	agence immobilière
19.06.00	DISKOUNT BANK	200-499	banque privée

² Comme le montre le tableau, la ville de Genève a répondu à deux interviews étant donné qu'elle possède une structure particulière s'occupant spécifiquement des demandeurs d'emploi de l'OCE.

3. Résultats de l'enquête

3.1 Les types de professions recherchées

Nous avons demandé aux employeurs quels types de professions ils ont recherché depuis le début de l'année 2000 et dans quel domaine d'activité. A titre d'information, dans l'échantillon concerné, cela correspond approximativement à plus d'une centaine de postes recherchés.

3.1.1 Le profil le plus demandé

Le profil le plus demandé est la secrétaire assistante maîtrisant aussi bien le français que l'anglais et/ou l'allemand. Celle-ci est aussi appelée "assistante manager" (milieu multinational) ou "assistante administration" ou encore "assistante de gestion" (milieu bancaire).

Ce qui est apparu de manière générale dans notre enquête, c'est que les exigences demandées par le marché du travail dans ces professions, ont beaucoup augmenté depuis le début des années nonante. A titre d'exemple, les employeurs mentionnent les compétences suivantes :

- capacité à remplacer le supérieur en cas d'absence de courte durée
- suivi des dossiers et capacité de prises de décision
- capacité à évoluer suivant les exigences du poste
- grande autonomie dans le travail
- capacité à assumer le stress et des horaires contraignants

Le profil de la secrétaire assistante correspond à une nouvelle profession qui est très différente de la secrétaire traditionnelle. Il faut préciser aussi que ces exigences dépendent beaucoup du supérieur direct suivant s'il délègue son travail ou pas. Si ce n'est pas le cas, ces exigences correspondent plutôt au profil de la secrétaire traditionnelle.

Le second profil le plus demandé est l'employé de commerce.

3.1.2 Les profils peu demandés

Les profils peu demandés sont les aides comptables, les réceptionnistes-téléphonistes, les secrétaires "traditionnelles", les opérateurs de saisie, etc.

Le résultat concernant la secrétaire "traditionnelle" semble bien indiquer que la profession telle qu'elle était pratiquée autrefois n'est presque plus recherchée et ne correspond plus aux besoins des entreprises modernes.

En effet, selon les employeurs interrogés l'apprentissage de secrétaire n'est plus adapté aux exigences du marché. Le profil de pure exécutante (petite main) n'intéresse pratiquement plus aucune entreprise.

A titre d'exemple, un employeur nous a expliqué que pour avoir le profil adéquat, il faisait appel à de jeunes universitaires qu'il formait lui-même sur une période de 3 mois au métier de secrétaire. Les compétences techniques du métier étant faciles à acquérir pour ce type de personne.

3.2 les compétences recherchées et/ou manquantes

Nous avons demandé aux employeurs quelles sont les compétences qui leur semblent indispensables pour travailler comme secrétaire ou employé de commerce (tâches administratives en général). Nous leur avons aussi demandé de les classer par ordre d'importance. Cependant, cet exercice s'est souvent révélé difficile pour eux.

Notons, en premier lieu, que les employeurs ont généralement considéré la compétence, d'abord en terme technique, et ensuite, en terme social ou individuel³. En second lieu, en utilisant une question de relance, tous sont allés plus loin dans leur analyse et ont finalement donné autant, voire plus d'importance aux aspects sociaux et individuels des compétences.

3.2.1 Les compétences techniques

Les employeurs (toutes professions confondues) ont tous souligné que la maîtrise du traitement de texte (Word), et dans une moindre mesure du tableur (Excel), est indispensable. Cependant, si le niveau n'est pas suffisant, ils sont prêts à former les employés. En effet, ceux-ci considèrent que l'apprentissage de cette activité peut se faire facilement en emploi.

Certains employeurs ont remis en question l'efficacité des cours de bureautique. Il semblerait en effet, que les personnes ayant suivi ce type de cours n'ont souvent pas assimilé leur contenu.

Par rapport aux réponses reçues, il semble que les compétences techniques soient considérées comme un prérequis qui permette à l'employeur d'entrer en matière lors d'une candidature. Les compétences techniques servent alors surtout comme premier filtre lors du processus de sélection. C'est principalement la connaissance de l'anglais (niveau First) ainsi que de l'allemand et/ou suisse-allemand (niveau bilingue⁴) qui joue ce rôle. Ainsi, les compétences techniques les plus difficiles à trouver chez les candidats sont la maîtrise des langues. Par ailleurs, selon les personnes interviewées, il est très difficile de trouver des secrétaires ayant un très bon niveau de français écrit. Les fautes d'orthographe et les phrases grammaticalement incorrectes étant les problèmes les plus couramment constatés.

Nous avons aussi constaté que les entreprises qui n'engagent pas volontiers des demandeurs d'emploi⁵, sont des entreprises particulièrement exigeantes, travaillant à un niveau national ou international. En effet, elles n'engagent pas de secrétaires ou d'employés de commerce qui ne sont pas, soit bilingues, trilingues ou polyglottes (français, anglais, allemand ou espagnol), sans parler de pré requis bureautiques élevés.

³ Nous nous référons ici à la classification donnée par l'OFPT. Voir annexe 1.

⁴ Pour les employeurs le niveau bilingue correspond à la maîtrise orale et écrite des deux langues.

⁵ Voir pt. 2.2

3.2.2 Les compétences sociales, individuelles et méthodologiques

Selon les employeurs interrogés, il semble que les compétences sociales, individuelles et méthodologiques prennent une grande importance par rapport aux nouvelles exigences du marché. En effet, alors que pour une secrétaire de type traditionnel la plupart de ces compétences ne sont pas indispensables, elles deviennent obligatoires pour un profil de *secrétaire assistante* et constituent les discriminants par lesquels les employeurs fondent leur sélection des candidats.

Cependant, étant donné que les employeurs utilisent souvent un autre vocabulaire que le notre pour parler des compétences qui nous intéressent ici, nous avons eu de la difficulté à obtenir certaines informations.

Le tableau suivant donne la liste des compétences demandées par les employeurs interviewés et en fonction de leur fréquence d'apparition.

Tableau des compétences demandées par les employeurs		
compétences sociales	compétences individuelles	compétences méthodologiques
<ul style="list-style-type: none"> • capacité d'adaptation • facilité de contact • polyvalence • intégration dans l'équipe • gestion du stress • capacité à négocier • présentation • ponctualité • entregent 	<ul style="list-style-type: none"> • motivation • confiance en soi • sens de l'initiative • esprit positif • ouverture d'esprit • flexibilité • sens de la précision 	<ul style="list-style-type: none"> • sens de l'organisation

Le tableau ci-dessus répertorie les compétences nécessaires à l'obtention d'un poste et sont communes à toutes les entreprises. Les employeurs interrogés ont insisté sur le fait que dans le cas où les personnes en recherche d'emploi ne bénéficient pas, en particulier, d'une bonne capacité d'adaptation, de motivation et de facilité de contact, celles-ci voient leur chance d'engagement fortement diminuée. Par rapport à la distinction faite entre employeurs qui engagent volontiers des demandeurs d'emploi et les autres, nous n'avons pas remarqué de différence significative au niveau des compétences requises pour occuper un poste de travail.

De manière plus générale et selon les employeurs interrogés, il apparaît que ce sont les compétences sociales qui sont les plus souvent exprimées. Suivent ensuite les compétences individuelles et les compétences méthodologiques.

a) Les **compétences sociales** qui ont été exprimées par les employeurs interrogés sont :

- **La capacité d'adaptation est mentionnée par la plupart des employeurs.** En effet, selon eux elle est à prendre au sens large, et signifie pouvoir comprendre et s'intégrer rapidement dans la culture de travail de l'entreprise tout en assumant les exigences du nouveau poste.
- **La facilité de contact vient juste après.** Cette facilité de contact signifie savoir communiquer aussi bien à l'intérieur (collègues) qu'à l'extérieur (clients) de l'entreprise.
- **La polyvalence,** qui signifie pour les employeurs d'être capable d'assumer plusieurs tâches et responsabilités en même temps. Par exemple, une secrétaire assistante doit pouvoir reprendre des dossiers en cas d'absence du responsable, faire des présentations, s'occuper de dossiers clients, etc.
- **L'intégration dans l'équipe** (ou esprit d'équipe), qui signifie pour les employeurs d'être capable de s'identifier et de se reconnaître dans le "*team*" avec lequel on travaille. Par exemple, un employeur nous a dit qu'il fallait être jeune pour pouvoir s'intégrer.
- **La gestion du stress,** qui signifie pour les employeurs d'être capable de travailler en fonction de délais à respecter, de rythmes de travail soutenus, etc.
- **La capacité à négocier,** qui signifie pour les employeurs de savoir défendre une position tout en étant capable d'arriver au résultat escompté.
- **La flexibilité,** qui signifie pour les employeurs de pouvoir se remettre en question, d'accepter des heures supplémentaires et des changements de délais, etc.
- **La présentation,** qui signifie pour les employeurs d'avoir une apparence physique qui corresponde à l'image que veut donner l'entreprise à l'extérieur.
- **L'entregent,** qui signifie pour les employeurs de faire preuve de diplomatie et de tact, en particulier avec la clientèle.

b) Les **compétences individuelles** qui ont été exprimées par les employeurs interrogés sont :

- La motivation
- La confiance en soi.
- Le sens de l'initiative.
- Un esprit positif.
- L'ouverture d'esprit.
- La ponctualité.
- Le sens de la précision.

c) La **compétence méthodologique** qui a été exprimée par les employeurs interrogés est :

- Le sens de l'organisation

3.3 Les aspects analysés lors d'une candidature

Nous avons demandé aux employeurs quels étaient les points analysés lors d'une candidature. Une liste de points leur a été soumise à laquelle ils devaient répondre en fonction de trois niveaux : pas important, important, très important.

Remarque : les employeurs avaient la possibilité de répondre entre les niveaux (ex: point considéré comme important, voire très important).

Nous sommes arrivés aux réponses suivantes:

a) Les points considérés majoritairement comme très importants :

- **La langue** apparaît comme le point le plus important lors d'une analyse de candidature, puisqu'elle a été mentionnée comme très importante ou importante la plupart du temps (voir pt 3.2.1).
- **Le permis de travail** est le second point le plus important. En effet, autant la nationalité n'a pas d'importance, le permis de travail est, pour des raisons évidentes, l'un des aspects les plus déterminants lors d'un recrutement. La principale raison invoquée par les employeurs est que les candidats doivent être disponibles tout de suite. Par ailleurs, les permis C, F (frontalier), B, sont les plus demandés.

b) Les points considérés majoritairement comme importants :

- **Le certificat de travail.** Celui-ci est considéré comme indispensable, à tel point qu'un employeur vérifie la validité du certificat présenté.
- **L'expérience professionnelle.** Les employeurs sont assez ouverts concernant le type d'expérience acquise, mais souhaitent généralement un minimum de 2 années dans la profession.
- **L'objectif ou l'idéal professionnel** est une exigence qui varie beaucoup d'un employeur à l'autre. Pour certains, elle est indispensable; pour d'autres, cette exigence ne se justifie pas pour des postes ayant peu de responsabilité. Par exemple, une agence de placement nous a dit qu'un candidat qui est trop rigide par rapport à ses objectifs peut faire peur à un employeur.
- **La présentation du dossier de candidature.** Certains employeurs nous ont dit qu'à compétences égales, elle pouvait faire la différence. D'autres nous ont dit qu'elle permet de faire un premier tri en fonction des fautes d'orthographe, de la lettre de motivation, de la propreté du dossier, etc.
- **Le niveau de formation.** Ce niveau correspond à un niveau de formation sans avoir obligatoirement un diplôme qui le sanctionne. Cette réponse indique que les employeurs donnent plus d'importance au niveau d'étude qu'au diplôme lui-même.
- **Le nombre d'employeurs chez qui le candidat a travaillé.** Selon l'âge du candidat, s'il a changé d'employeur tous les 2 ans, cela peut paraître suspect et sera donc sujet à questionnement. Dans l'autre sens, il est apparemment bien vu de changer d'employeur tous les 4-5 ans et sera interprété comme un juste équilibre entre instabilité et incrustation.
- **La date de la dernière activité.** L'importance dépendra de la raison donnée et surtout de savoir si la personne a utilisé son temps de manière constructive ou non (formation, éducation des enfants).
- **Les aspects salariaux** sont importants dans la mesure où les prétentions salariales ne doivent pas être disproportionnées par rapport aux exigences du poste.
- **La formation continue.** C'est apparemment un plus, surtout pour les personnes au chômage : cela peut montrer le degré de motivation de la personne.
- **La possession d'un diplôme.** Le diplôme n'est apparemment pas un pré requis, car ce sont plutôt les compétences liées à l'expérience professionnelle qui sont exigées.
- **Le dernier employeur** chez qui le candidat a travaillé. Cela peut montrer le niveau de compétence suivant si le dernier employeur est connu pour être exigeant.

c) Les points considérés majoritairement comme pas importants :

- **L'état civil.**
- **La nationalité.** L'importance est plutôt donnée au permis de travail qu'à la nationalité. Deux employeurs ont des contraintes légales à ce sujet.

d) Remarques

Le point concernant **l'âge** est délicat à traiter, puisqu'en fait il est jugé important et pas important !

Etant donné le petit nombre de réponses obtenues, il est prudent de dire qu'aucune majorité ne se dégage, et les deux tendances observées sont les suivantes :

- Plusieurs entreprises n'engageant pas volontiers des demandeurs d'emploi mentionnent l'âge comme un facteur important. Leur argument principal est que l'âge est un discriminant important suivant le profil du poste et ses possibilités d'évolution.
- Les entreprises engageant volontiers des demandeurs d'emploi mentionnent souvent l'âge comme n'étant pas important. Leur argument principal est que l'âge n'est pas un discriminant en soi, mais qu'il s'agit d'abord d'une question d'intégration dans l'équipe de travail.

3.4 Les aspects pénalisants lors d'une recherche d'emploi

Nous avons demandé aux employeurs qu'est-ce qui pénalise une personne dans sa recherche d'emploi. Les résultats que nous avons obtenus sont les suivants :

- **Une mauvaise présentation** liée à l'apparence physique de la personne.
- **Une mauvaise maîtrise des langues et de l'orthographe française** en particulier.
- **Un mauvais CV.**
- **Une personne qui en fait trop à l'entretien.** Cela "*sonne faux*"⁶ et provoque la méfiance de l'employeur.
- **Une mauvaise présentation de dossier.**
- Le fait d'être un **chômeur de longue durée sans bonne justification.**
- Ne pas avoir de **motivation pour apprendre la bureautique.**

⁶ Les termes entre guillemets et en italiques sont repris tels qu'ils ont été exprimés par les personnes interrogées.

3.5 Les profils qui ne conviennent pas aux employeurs

Nous avons demandé aux employeurs quel est le type de profil qu'ils écartent d'emblée.

Les réponses que nous avons obtenues sont les suivantes :

- **Une personne qui ne maîtrise pas les langues.** Les langues demandées sont d'abord l'anglais (niveau First) et ensuite l'allemand et/ou le suisse-allemand (niveau bilingue). Certains employeurs ont en effet de grandes difficultés à trouver des personnes parlant ces deux dernières langues.
- **Le profil du candidat ne cadre pas avec le poste demandé.** Ce sont principalement les compétences qui ne correspondent pas avec ce qui est demandé dans l'offre d'emploi.
- **L'attitude générale à l'entretien** ne convient pas. Les employeurs disent s'en rendre compte assez vite et facilement.
- **L'âge** ne convient pas (concernant cet aspect voir pt 3.3).
- **Les gens "à problèmes".** Les employeurs ne veulent pas prendre le risque de se tromper.
- Un demandeur d'emploi **assigné** par l'ORP (concernant cet aspect voir pt 3.6 et 3.7)

3.6 La perception des employeurs concernant le fait d'être au chômage

Nous avons demandé aux employeurs dans quelle mesure le fait d'être au chômage pouvait constituer un handicap dans une recherche d'emploi. Toutes les réponses ont été négatives, cela indiquant que les employeurs n'ont aucun à priori négatif vis-à-vis des demandeurs d'emploi.

Cependant, nous leur avons demandé de justifier leurs réponses, et celles-ci se présentent comme suit :

- Le fait d'être au chômage n'est pas un problème si celui-ci peut être justifié et expliqué lors de l'entretien d'engagement. Pour prendre un exemple, une personne qui montre qu'elle a su tirer profit de sa période de chômage et qu'elle a su gérer son temps de manière utile et constructive.
- Le fait d'être au chômage n'est pas un problème si celui-ci ne dépasse pas une période allant de 6 mois à 3 ans suivant le type d'employeur.
- Certains employeurs ont dit qu'ils voulaient faire preuve de solidarité sociale face aux problèmes de chômage.
- Un employeur a prévu une structure spéciale pour réinsérer les demandeurs d'emploi.

3.7 La perception des employeurs concernant les difficultés d'insertion professionnelle

Notons d'emblée que les employeurs perçoivent, dans leur majorité, les personnes en difficulté d'insertion professionnelle comme des "gens à problèmes", voire comme des cas sociaux, et que leur rôle n'est pas de "faire du social".

La grande majorité des employeurs considèrent les personnes en difficulté d'insertion professionnelle de manière négative et justifient leurs réponses comme suit :

- Il est trop risqué d'engager ce type de personne, le risque de se tromper est trop élevé.
- Ils disent ne pas avoir de politique d'engagement pour ce type de population.

Une minorité d'employeurs considère les personnes en difficulté d'insertion professionnelle de manière positive et justifient leurs réponses comme suit :

- Ils disent que les entreprises doivent avoir une responsabilité sociale. L'un d'eux a d'ailleurs prévu une structure de réinsertion pour ce type de population.
- Une entreprise nous dit qu'elle préfère travailler avec des demandeurs d'emploi car ils sont plus rapidement disponibles (pas de délai de congé).

3.8 La perception des employeurs concernant les problèmes de déqualification

Nous avons demandé aux employeurs s'ils pensent que par rapport à leur secteur professionnel, les difficultés d'insertion proviennent d'un problème de déqualification⁷.

Les réponses que nous avons obtenues sont les suivantes :

La grande majorité des employeurs ne pensent pas que les difficultés d'insertion proviennent d'un problème de déqualification et justifient leurs réponses comme suit :

- La majorité nous dit que la qualification aux nouvelles technologies ne pose pas de problème et qu'il est facile d'apprendre à utiliser les programmes de bureautique, même en cours d'emploi. Certains employeurs offrent d'ailleurs des cours de mise à niveau ainsi que du coaching aux nouvelles personnes engagées. D'autres sont prêts à offrir une formation continue à ces personnes.
- Un employeur nous dit qu'il donne d'office une formation continue à toute personne engagée.
- Un employeur nous dit qu'il n'est pas possible de se déqualifier en 2 ans.

⁷ La déqualification est comprise ici comme le fait d'avoir des qualifications qui ne correspondent plus aux exigences du marché. Un exemple typique est une secrétaire qui n'a pas pratiqué son métier depuis longtemps et qui n'a pas de connaissances bureautiques.

Une minorité d'employeurs pense que les difficultés d'insertion peuvent provenir d'un problème de déqualification et justifient leurs réponses comme suit :

- La déqualification est un phénomène normal et concerne particulièrement les femmes en reprise d'emploi.
- Une personne qui a raté le "virage de l'informatique" éprouve un fort sentiment de déqualification.
- Un employeur nous dit que l'explication de la déqualification est vraisemblable, mais que de toute façon son entreprise cherche des personnes évolutives et capables de se requalifier par elles-mêmes.

Aux employeurs qui ne pensent pas que les difficultés d'insertion résultent d'un processus de déqualification au niveau des compétences techniques, nous avons demandé qu'elles étaient les raisons de ces difficultés. Les réponses sont nombreuses mais toutes concernent les nouvelles exigences du marché du travail.

Elles peuvent se résumer comme suit :

- La déqualification se situe plutôt à un niveau des compétences sociales dans le sens où la personne a perdu confiance en ses capacités, a peur d'un nouvel échec et appréhende de nouvelles contraintes et exigences. Dans le même sens, la difficulté réside dans le fait de ne pas réussir à faire le deuil de son ancien emploi tout en refusant d'accepter des nouvelles conditions de travail qui soient moins bonnes (par ex: plus de responsabilités pour un salaire plus bas).
- Aujourd'hui, les entreprises sont devenues élitistes au niveau du recrutement, car elles ont besoin d'un niveau de rentabilité qui permette d'affronter la concurrence acharnée existante au niveau du marché.
- Aujourd'hui, les entreprises cherchent des profils évolutifs et non des personnes qui ne savent pas se prendre en main de manière autonome.
- Aujourd'hui, les entreprises demandent des compétences pointues et non plus des *"petites mains"* comme c'était le cas auparavant.
- Le problème d'insertion vient des nouvelles exigences du marché du travail. *"Aujourd'hui, il faut être très souple et apprendre sans cesse. Avant (années 80) on engageait un peu n'importe comment"*.
- Le problème d'insertion provient d'un mauvais ciblage de la personne (ex: secrétaire de 55 ans qui a des prétentions salariales trop élevées)
- La profession de secrétaire n'est toujours pas valorisée, malgré le fait qu'à partir des années 90 elle a changé et est devenue plus exigeante, complexe et difficile.

3.9 Les processus d'engagement

Nous avons demandé aux employeurs qu'ils nous décrivent leur processus d'engagement et quels types de tests d'évaluation des compétences ils utilisent.

Lors de nos entretiens avec les entreprises, il est ressorti que les agences de placement privé sont largement utilisées et constituent le premier moyen de sélection des candidats. Une entreprise n'a d'ailleurs pas de service du personnel et préfère laisser faire ce travail à une agence de placement.

Nous constatons également que l'ORP est un interlocuteur privilégié puisqu'il est souvent sollicité. Nous devons cependant relativiser ce résultat qui a été biaisé par le fait que notre échantillon d'entreprises a été sélectionné par les conseillers en personnel. Nous constatons également que la relation avec l'ORP est généralement bonne, et que celle-ci se fait principalement de manière informelle (par téléphone) et directement avec un conseiller en personnel spécifique.

Toutefois, des lourdeurs administratives sont mentionnées, ce qui expliquerait pourquoi les contacts informels sont privilégiés. D'une manière générale se sont -logiquement- les entreprises qui ont le moins de contact avec l'ORP qui engagent le moins de demandeurs d'emploi. A ce propos, deux employeurs sont très déçus de ces services, expliquant qu'ils ont eu des problèmes avec des candidats qui leurs étaient envoyés sans le niveau d'anglais requis pour le poste. L'un dit qu'il ne fait plus recourt aux services de l'ORP car les dossiers envoyés sont mauvais et que cela entraîne beaucoup d'échecs au recrutement.

Les agences de placement précisent, quant à elles, qu'elles utilisent encore beaucoup la presse pour recruter.

Le réseau Internet est déjà bien utilisé comme nouveau mode de diffusion de l'information. Nous pouvons préciser qu'il l'est surtout dans les grandes entreprises multinationales. Ces dernières d'ailleurs n'utilisent plus la presse comme moyen de recrutement car comme elles le disent elles mêmes, *"les annonces ratissent trop large et nous font perdre trop de temps"* pour le traitement des dossiers.

Une minorité d'entreprises recrutent encore beaucoup par le bouche à oreille.

3.10 Les tests d'évaluation des compétences

Nous avons également demandé quels étaient les tests d'évaluation de compétences que les entreprises et les agences de placement utilisaient. Les réponses que nous avons obtenues sont les suivantes :

- La majorité des employeurs nous ont répondu qu'ils n'utilisent aucun test et qu'ils les font faire par l'agence de placement avec qui ils travaillent.
- Les agences de placement font systématiquement passer des tests qui sont les suivants :
 - langues : français (orthographe), anglais, allemand,
 - dactylographie,
 - bureautique (Word et Excel).
- Une seule agence fait passer un test sur les compétences sociales.
- Un employeur fait passer des tests d'orthographe (rédaction de lettre) lors du recrutement.

4. Conclusions

4.1 Résultats de l'enquête

Cette enquête nous donne un éclairage important sur les raisons qui font qu'un nombre élevé de demandeurs d'emploi du secteur commercial/administratif éprouvent des difficultés à s'insérer professionnellement et ceci malgré une large offre de postes de travail disponibles sur le marché. Nos statistiques nous montrent en effet que cette population est celle qui reste le plus longtemps au chômage, ce qui selon notre enquête, est mal jugé par les employeurs.

De manière générale, les employeurs recherchent des personnes possédant des compétences techniques, sociales et individuelles. Cependant, au niveau du recrutement, ce sont les compétences sociales et individuelles qui arrivent à distinguer les différents candidats, ce qui peut s'expliquer de la manière suivante : les compétences techniques servent surtout comme premier filtre dans la majorité des processus de sélection. C'est principalement la connaissance des langues (l'anglais de niveau First est indispensable ainsi que l'allemand suivant le secteur professionnel) qui joue ce rôle. Les compétences en bureautique (maîtrise du traitement de texte Word et dans une moindre mesure du tableur Excel) sont également indispensables; cependant, si lors du processus de sélection des lacunes sont décelées à ce niveau, les employeurs se disent prêts à les compenser du moment qu'ils recrutent une personne avec les compétences sociales exigées pour le poste.

De manière synthétique, nous pouvons dire que les compétences demandées par les employeurs se définissent en terme de **capacité à : s'adapter, se motiver, communiquer, prendre des initiatives, maîtriser le stress face à un environnement de travail demandant de plus en plus d'investissement personnel**. En effet, les employeurs actuels sont très exigeants et cherchent avant tout des **profils évolutifs qui savent se prendre en charge afin de maintenir leur niveau de compétence d'une façon autonome**. Ce haut niveau d'exigence est dicté par un besoin de rentabilité élevé permettant d'affronter la concurrence acharnée existante sur le marché.

Les facteurs empêchant les demandeurs d'emploi d'être engagés (les discriminants) sont en résumé : une **mauvaise maîtrise des langues et de l'orthographe française** en particulier; une **mauvaise présentation** (tant au niveau de l'apparence physique que du dossier de candidature); un **mauvais CV**; le fait d'être un **chômeur de longue durée** sans bonne justification; **l'âge**, suivant le profil du poste et ses possibilités d'évolution.

Une mauvaise maîtrise des langues est un discriminant particulièrement important pour les grandes entreprises qui travaillent soit à un niveau national, soit avec l'étranger et qui sont donc particulièrement exigeantes sur ce point. Nous avons d'ailleurs pu constater que les employeurs qui engagent difficilement (voir pt 2.2) correspondent à ce type d'entreprise. Notons que l'allemand est la langue la plus rarement maîtrisée par les postulants et donc celle qui pose le plus de problèmes aux employeurs.

Par rapport à la question des types de professions recherchés, une conclusion importante est faite : la profession de secrétaire telle qu'elle était pratiquée il y a encore une dizaine d'années n'existe plus. En effet, dans la majorité des cas, les employeurs recherchent **des secrétaires assistantes** dont le profil est beaucoup plus pointu (voir pt 3.1). Ce constat est d'ailleurs confirmé par les résultats de l'enquête CEGOS⁸ concernant la profession des secrétaires. Il conviendra donc de se demander dans quelle mesure les demandeurs d'emploi qui nous occupent correspondent à ces profils et si tel est le cas, qu'elles seraient les dispositions qu'il conviendrait de prendre.

⁸ Cegos, publications et enquêtes, "Secrétaires ou assistantes de l'an 2000", avril 2000 (www.egos.fr/Publications/Enquetes).

4.2 Evaluation de la méthode d'enquête utilisée

En ce qui concerne le deuxième objectif de cette étude, qui est de tester une méthode d'enquête qualitative qui permette d'obtenir des résultats fiables dans un temps restreint et à l'aide de ressources limitées, nous pouvons faire le bilan suivant :

Avantages de la méthode:

- La méthode utilisée nous a permis de cerner la problématique et d'obtenir des réponses très complètes en un temps limité (quatre semaines d'interviews). L'enquête qualitative que nous avons menée nous a permis d'arriver à des contenus de réponses approfondis, nous permettant de bien saisir l'opinion des employeurs et de la structurer.
- Ce type d'enquête permet de s'assurer que la question posée a bien été comprise et qu'elle n'induit pas une réponse "fausse" ou une absence de réponse (ex: les "ne sait pas" dans les enquêtes quantitatives). Ce fait a été confirmé puisque nous avons été obligés à plusieurs reprises de reformuler certaines questions qui n'avaient pas été comprises.
- Le guide d'entretien (cf annexe) que nous avons utilisé pour poser les questions est facilement utilisable et pourra être adapté à n'importe quels autres secteurs économiques. Il est à noter qu'il a aussi l'avantage de permettre un dépouillement des réponses facilité.

Limites de la méthode:

- L'inconvénient, bien connu lié à toute enquête de type qualitatif, est le nombre restreint de personnes interrogées. En effet, les chiffres sont peu significatifs et doivent être considérés comme indicatifs. Toutefois, il s'est assez vite avéré que les réponses obtenues se ressemblaient beaucoup et formaient une espèce de consensus. A partir d'un certain moment, ceci nous a donné l'impression d'avoir atteint une limite au niveau des réponses recueillies.
- La fiabilité des résultats dépend en grande partie de la qualité avec laquelle a été menée l'interview et de l'information qui y a été recueillie.
- Les résultats dépendent de la bonne compréhension et interprétation des réponses données.

Annexe 1

Tableau des niveaux de compétence selon la catégorisation de l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT)

La compétence professionnelle	Exemples : savoir, faits, connaissances, compréhension, application, argumentation, proposition, évaluation.
La compétence personnelle	Exemples: confiance en soi, indépendance, motivation, engagement, identification, plaisir d'apprendre, responsabilité, créativité.
La compétence sociale	Exemples: capacité de coopérer, de travailler en équipe, de communiquer, d'affronter les conflits, de diriger des groupes, de garder un esprit critique.
La compétence méthodologique	Exemples: planifier, organiser, visualiser une forme, structurer, ordonner, se renseigner, rechercher, apprendre, améliorer sa technique de travail.

Annexe 2

Questionnaire

Guide d'entretien semi-directif

Les discriminants empêchant les DE d'être engagés dans le secteur commerce/administration
(besoins en compétences des entreprises dans le secteur)

Entreprise :

Date :

Personne interviewée:

Fil rouge	Questions
Profession recherchée	1. Quels types de professions avez-vous recherchés ou engagés dernièrement (5 en tout) ?
	2. Dans quel domaine et activité ? (à classer dans fiche annexée)

Compétences				
3. Quelles sont les compétences qui vous semblent indispensables pour travailler comme secrétaire ou employé de commerce (tâches administratives en général) ?				
Pouvez-vous les classer par ordre d'importance:				
individuelles/personnelles	sociales	méthodologiques	techniques	Pourquoi ?
1.				
2.				
3.				

4. Selon vous, quelles sont les compétences qui manquent aux candidats ?

Pouvez-vous les classer par ordre d'importance:

individuelles/personnelles	sociales	méthodologiques	techniques
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

Profil recherché

**5. Lors de votre dernier engagement, pouvez-vous citer les 5 raisons principales qui vous ont décidé à engager cette personne plutôt qu'une autre ?
(profil recherché le plus souvent)**

1.
2.
3.
4.
5.

6. Lors de l'analyse d'une candidature, quels sont les points que vous analysez ?

	pas important	important	très important	pourquoi ?
état civil				
nationalité				
permis				
langue				
âge				
expérience				
niveau d'étude				
diplôme				
formation continue				
date de la dernière activité				
dernier employeur				
selon l'âge : nombre d'employeur à ce jour				
aspects salariaux				
certificat de travail				
présentation du dossier				
idéal ou objectif prof				

7. Quel profil écartez-vous d'entrée ?

Pourquoi ?

8. Quel est le type de profil que vous ne pouvez juste pas engager ?

Difficultés d'insertion professionnelle

9. Selon vous, qu'est-ce qui pénalise une personne dans sa recherche d'emploi ?

10. Pour une personne qui postule chez vous, dans quelle mesure le fait d'être au chômage constitue un handicap ?

si oui, pourquoi ?

si non, pourquoi ?

11. Au niveau du recrutement, comment considérez-vous le problème des personnes en difficulté d'insertion professionnelle ?

- **positivement et pourquoi ?**

- **négativement et pourquoi ?**

12. Pensez-vous que dans votre secteur professionnel les difficultés d'insertion proviennent d'un problème de déqualification des personnes ?

si oui, pourquoi ?

Questions subsidiaires

13. Pouvez-vous me décrire votre processus d'engagement (canaux, cahier des charges, recruteur, etc.) ?

14. Faites-vous passer des tests à vos candidats ?

15. Si oui, lesquels et sur qu'elles compétences ?

	Tests
individuelles/personnelles	
sociales	
méthodologiques	
techniques	