

Première étude statistique sectorielle sur la performance du processus d'embauche intégrant la PERIODE D'ESSAI.

En 2010, le Taux d'Echec du Processus d'Embauche TEPE© a représenté **17%** des embauches CDI, un coût moyen global (direct et caché) de **50K€ à 100K€** par embauche non aboutie et **5%** de la masse salariale totale des entreprises.

Le TEPE© le plus dégradé est atteint par le secteur **SERVICES avec 19%** à + 4% en 2010 par rapport à 2009 avec en particulier le secteur spécifique **Hôtellerie & Restauration à 26%**.

Le TEPE© permet le REFLET de l'ICET©, l'Indicateur de Congruence Emploi/Travail exprimant la cohérence entre l'offre d'emploi et les attentes réciproques en cours de période d'essai.

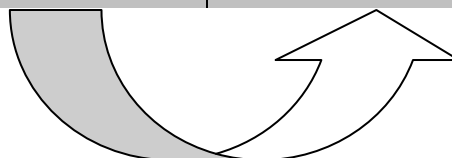
L'ICET© médian sur les 10 principaux secteurs économiques ressort à **85%**

(Télécoms, Transports, Energie, Environnement).

Baromètre 2010 du TEPE© et relation avec l'ICET©

	Niveaux	TEPE	ICET	Positionnement Sectoriel	
	A	ADHESION	TEPE < 10%	ICET > 90%	N.A
	B	BONNE PRATIQUE	10% < TEPE < 15%	85% < ICET < 90%	Industrie/Construction/ Informatique/Activités fin & Assurances/Médias
	C	CONTENU	15% < TEPE < 18%	82% < ICET < 85%	Transport et Logistique / Filières Télécoms/Energie/Env
	C'	CONFUSION	18% < TEPE < 22%	78% < ICET < 82%	Services Filière Agroalimentaire Commerce non alimentaire
	D	DEPHASAGE	22% < TEPE < 26%	74% < ICET < 78%	N.A
	D'	DIVERGENCE	26% < TEPE < 30%	70% < ICET < 74%	Hôtellerie et Restauration
	E	ECHEC	TEPE > 30%	ICET < 70%	N.A

Source DARES 2010 sur plus de 18 millions de salariés



Commentaires

Les secteurs « **Industrie** », « **Construction** », « **Informatique** », « **Activités financières & Assurances** », « **Médias** » se distinguent par un TEPE compris entre 10% et 15%, soit un niveau de Congruence Emploi/Travail qualifié de « **BONNE PRATIQUE** » compris entre 85% et 90%.

A l'inverse, la filière de l'**Hôtellerie et Restauration** affiche un ICET<75% (TEPE>25%) synonyme d'une très forte « **DIVERGENCE** » de la performance et de la congruence du recrutement dans ce secteur.

Les secteurs **Transports et Filières Energie/Environnement/Télécoms** sont en « **CONTENU** » avec un TEPE > 15% qui dénote une certaine volatilité des salariés sur un marché porteur.

Les activités **Filière Agroalimentaire et Commerce non alimentaire** sont en alerte dans un niveau de « **CONFUSION** »

1

Analyse sectorielle du Taux d'Echec du Processus d'Embauche (TEPE) sur les années 2009 et 2010 (TSPE : Taux de Sortie en Période d'Essai, TE : Taux d'Embauche en CDI)

Secteurs économiques concurrentiels	2009			2010			Variations 2009/2010			
	TSPE	TE	TEPE	TSPE	TE	TEPE	TSPE	TE	TEPE	TENDANCE
Industrie	0,6	4,7	12,8	0,7	5,9	11,9	+ 16,7	+ 25,5	-7	En mieux
Construction	0,9	10,9	8,3	1,2	11,1	10,8	+ 33	+ 1,8	+ 30	Régression++
Services	2,2	12,3	17,9	2,4	12,9	18,6	+ 9	+ 4,9	+ 4	Négative
Ensemble	1,7	10,6	16	1,9	11,3	16,8	+ 11,7	+ 6,6	+ 5	Négative

Les taux TSPE, TE et TEPE sont exprimés en %
Source DARES 2010 sur le secteur concurrentiel de 18+ millions de salariés.

Commentaires

L'analyse sectorielle globale permet de mettre en lumière une tendance positive pour le secteur de l'**Industrie** car son TEPE suit une baisse de 7%, ce qui confirme [l'étude de l'IBET](#) sur le Bien Etre/Mal Etre au travail publié en septembre 2011. Ce secteur favorise la fixation de l'emploi et l'engagement des salariés attachés à la production industrielle synonyme de concret et de durée pour leur emploi.

Sur la même période, les activités tertiaires continuent d'afficher un TEPE<0 avec une baisse de la performance du recrutement de 4%.

Remarquons qu'avec un TEPE de 10,8, la filière « **Construction** » fait figure de mauvais élève et se retrouve avec une augmentation de 30% du TEPE sur la période 2009/2010 ce qui la fait passer de « **ADHESION** » à « **BONNE PRATIQUE** »

Le coût du TEPE2010 rapporté à la Masse Salariale (MS) sur l'ensemble des secteurs est évalué à :

TSPE 2010 X coefficient de désorganisation des coûts cachés indirects du « turn over » soit 1,9% x 2,5 = **4,75% x MS**

Tableau global des TSPE, TE, TEPE par secteur et variations sur les années 2009 à 2010

AB	Secteurs économiques concurrentiels	2009			2010			Variations 2009/2010		
		TSPE	TE	TEPE	TSPE	TE	TEPE	TSPE	TE	TEPE
IN	Industrie	0,6	4,7	12,8	0,7	5,9	11,9	+ 25,5	+ 16,7	- 7
FA	Filière Agroalimentaire	2,1	8,5	24,7	2,1	9,7	21,6	=	+ 14	- 13
CO	Commerce non Alimentaire	2,5	11	22,7	2,4	11,7	20,5	- 4	+ 6,4	- 10
RH	Hôtellerie et Restauration	6,7	30,5	22	8,1	30,8	26,3	+ 21	+ 1	+ 20
CT	Construction	0,9	10,9	8,3	1,2	11,1	10,8	+ 33	+ 1,8	+ 30
TL	Transport et Logistique	1	7,7	13	1,4	8,9	15,7	+40	+ 15,7	+ 21
ME	Médias	1,2	9,1	13,2	1	9,7	10,3	- 17	+ 6	- 22
TEGE	Filières Télécom/Energ/Envi	0,8	6,8	11,8	1,4	9,2	15,2	+ 75	+ 35,3	+ 29
INF	Informatique	2,5	14	17,8	2,1	16,5	12,7	- 16	+ 18	- 29
AFA	Activités financières et Assurance	0,9	7,1	12,7	0,7	6,8	10,3	- 22	- 4	- 19
AP	Administrations (pm)	0,9	8,8	10,2	0,9	8,4	10,7	=	-5	+ 5

Les taux TSPE, TE et TEPE sont exprimés en %

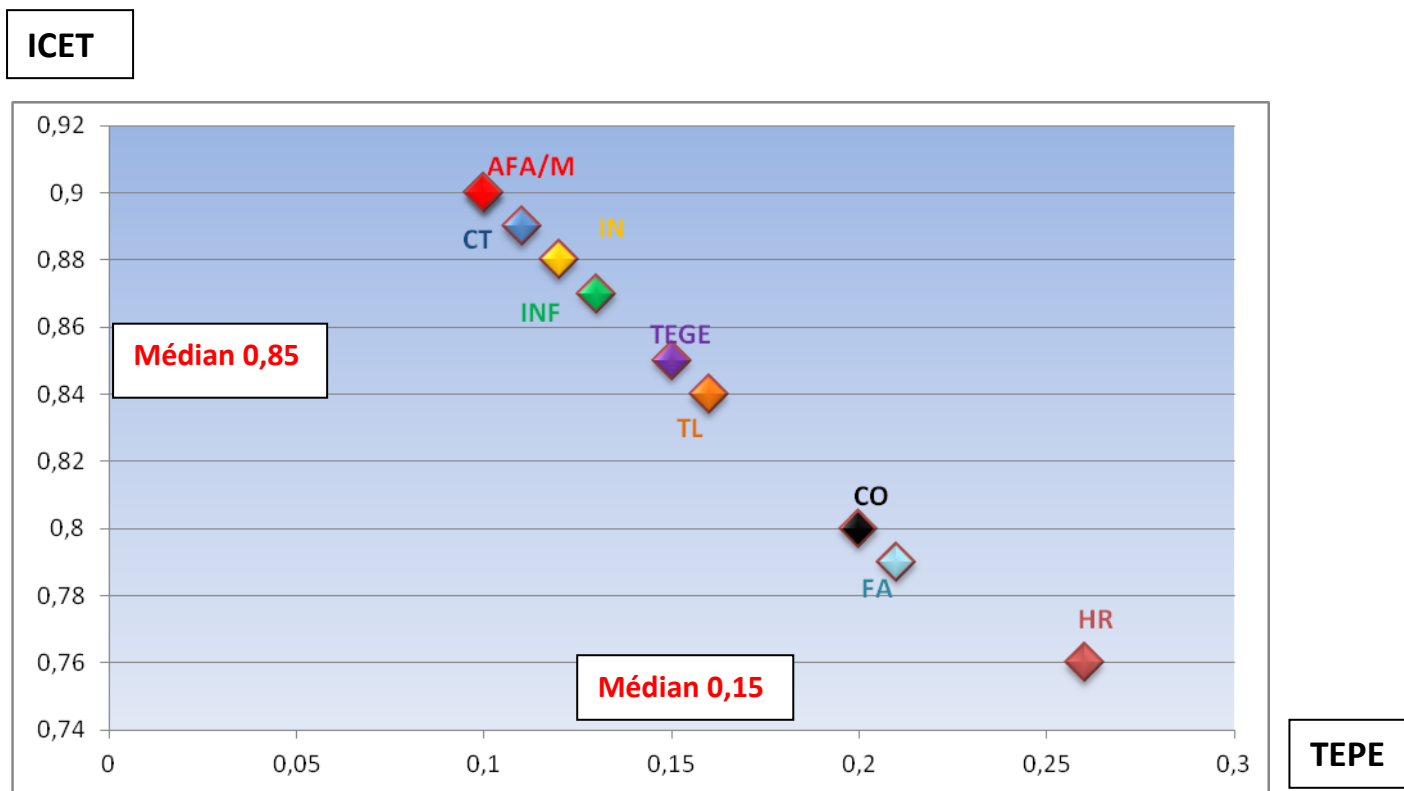
Source DARES 2010 portant sur 18+ millions de salariés du secteur concurrentiel.

Commentaires

La variation des TEPE sur la période 2009/2010 des différents secteurs économiques révèle la bonne progression du secteur **Informatique** avec la plus forte baisse de son TEPE, soit une diminution de **-29%** du taux d'échec. Les difficultés de recrutement dans ce secteur ont servi d'axes de progrès.

En forte dégradation, **la Construction** et les Filières **Télécommunications/Energie/Environnement** s'illustrent par une très forte croissance de leur TEPE (**+29%**), **l'Hôtellerie et la Restauration** continue sa descente divergente avec un taux d'échec qui se creuse (**+20%**).

Cartographie des secteurs d'activité sur l'ICET et le TEPE de l'année 2010



Méthodologie générale et Sources*

La méthodologie générale est basée sur les flux d'entrée en CDI (TE) marquant la volonté d'afficher un recrutement pérenne et les flux de sortie en période d'essai (TSPE) témoignant d'une différence d'appréciation et/ou de jugement à l'initiative de l'une des parties.

Le TE (Taux d'Embauches) mesure le nombre d'embauchés en CDI/effectif moyen annuel.

Le TSPE (Taux de Sortie en Période d'Essai) mesure le nombre de sorties en période d'essai / effectif moyen annuel.

Le TEPE = TSPE/TE

La formulation générale de l'ICET©, proposée par son auteur Victor WAKNINE, s'exprime par la relation :

$$\text{ICET} = 1 - \text{TEPE}$$

*Sources statistiques de la DARES (Ministère du Travail), portant sur 18+ millions de salariés, document EMMO d'enquête sur les mouvements de main d'œuvre 2010, paru en septembre 2011.

*Les sorties en CDD en période d'essai sont considérées négligeables par la DARES car + de 75% des CDD s'effectuent sur une période contractuelle maximum de 3 mois.

Classement des TSPE, TE et TEPE par Secteur économique en 2010 (source DARES)

Rang	Secteurs économiques	TSPE (%)
1	Activités financières et Assurances	0,7
2	Industrie	0,7
3	Médias	1,0
4	Construction	1,2
5	Filières Télécom/Energie/Env	1,4
6	Transport et Logistique	1,4
7	Informatique	2,1
8	Filière Agroalimentaire	2,1
9	Commerce non alimentaire	2,4
10	Hôtellerie et Restauration	8,1

Rang	Secteurs économiques	TE (%)
1	Hôtellerie et Restauration	30,8
2	Informatique	16,5
3	Commerce non alimentaire	11,7
4	Construction	11,1
5	Médias	9,7
6	Filière Agroalimentaire	9,7
7	Filières Télécom/Energie/Env	9,2
8	Transport et Logistique	8,9
9	Activités financières et Assurances	6,8
10	Industrie	5,9

Rang	Secteurs économiques	TEPE (%)
1	Activités financières et Assurances	10,3
2	Médias	10,3
3	Construction	10,8
4	Industrie	11,9
5	Informatique	12,7
6	Filières Télécom/Energie/Env	15,2
7	Transport et Logistique	15,7
8	Commerce non alimentaire	20,5
9	Filière Agroalimentaire	21,6
10	Hôtellerie et Restauration	26,3

2

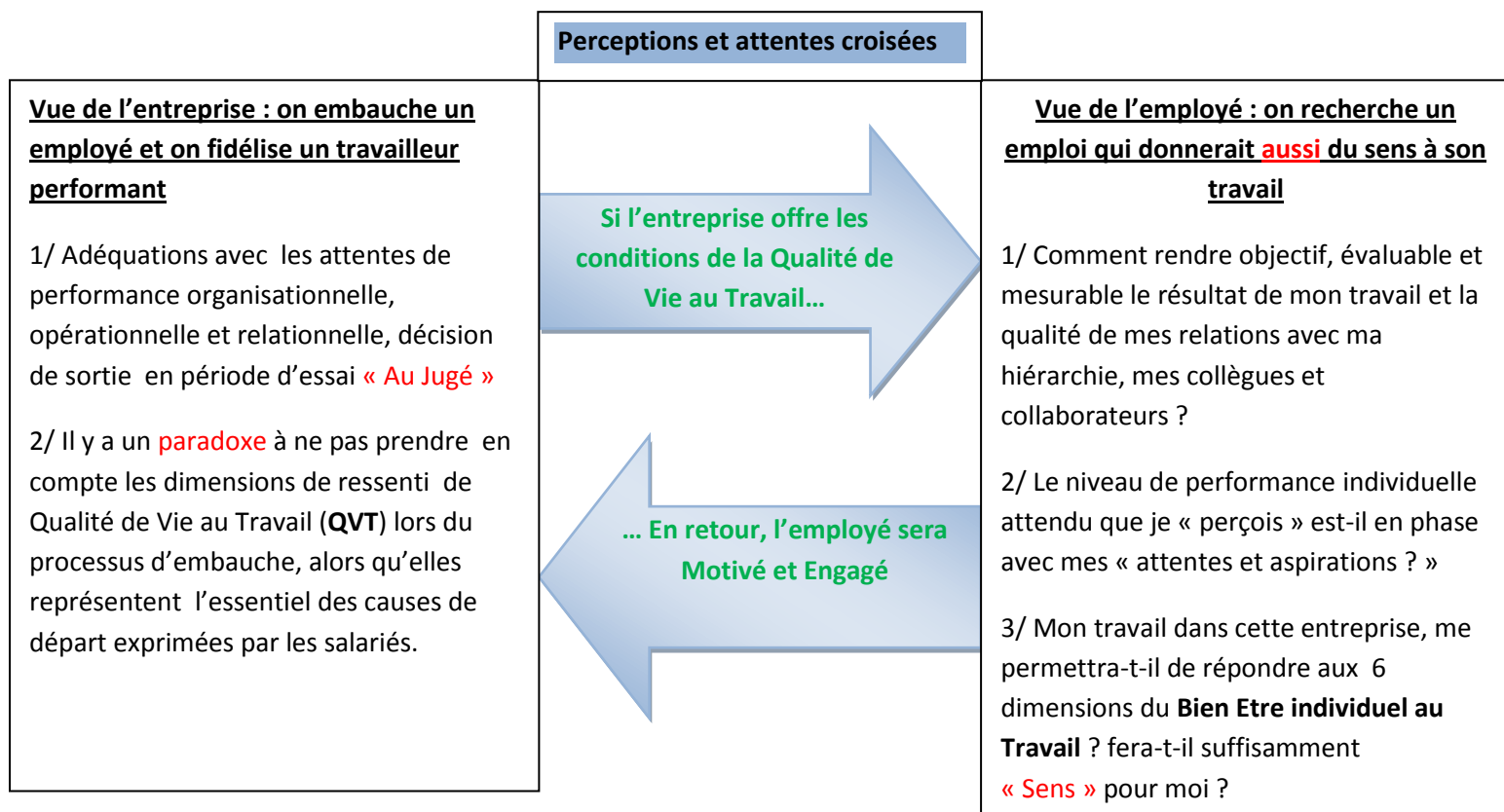
Démarche d'accompagnement des organisations sur la congruence entre les perceptions et les attentes des Entreprises et des Collaborateurs dans le processus global du recrutement à la confirmation d'embauche.

Les processus de recrutement connaissent un bouleversement accéléré sous des contraintes difficilement conciliables telles que :

- *Qualité/délais/coûts et par la prise de décision décalée au mauvais niveau de subsidiarité pour les cadres supérieurs (unanimité du CODIR et /ou PDG)*
- *Diversité de l'offre et des espaces d'échanges avec la demande pour les jeunes talents (réseaux sociaux par exemple),*
- *Peur de l'échec de « casting » et surintensité des séances d'interviews et d'évaluation.*
- *Hyper sensibilité concurrentielle, le capital humain étant la clé de la différenciation pour la performance opérationnelle*
- *Transformation des métiers et des stratégies d'entreprise à un rythme effréné.*

Or, la performance RH **commence** par le pilotage du processus de recrutement, en cohérence avec les autres processus clés de l'entreprise qui transforment un besoin en une réalisation opérationnelle : « Disponibilité de Capital Humain performant, engagé et motivé dans lequel l'entreprise **INVESTIT** ».

Il n'y a que pendant la période d'essai que le salarié et l'employeur sont à armes égales pour décider de continuer ou de rompre sans avoir à se justifier. Le lien de subordination ne joue pas encore son plein effet.



Dans ce brouillard, il est urgent de procéder à une analyse systémique du processus d'embauche qui passe par l'étape primordiale de la MESURE, celle ci :

- **Va permettre** de chiffrer le coût de l'échec du recrutement à l'insertion et la comparaison sectorielle entre entreprises sur cette problématique.
- **Va permettre** de déclencher le DIAGNOSTIC, puis le PLAN de PROGRES d'un processus d'embauche visant l'excellence opérationnelle.
- **Va permettre** de déterminer les causes racines de l'échec du processus d'embauche et d'agir sur elles (perceptions et attentes décalées, niveaux de performance des cabinets de recrutement, investissement mal calibré).
- **Va permettre** de distinguer les processus internes et externes à mettre en place **et quel dispositif d'accompagnement individuel du collaborateur pour la période d'essai ?**

L'étude révèle le Taux d'Echec du Processus d'Embauche (TEPE) en analysant les Flux d'entrée en CDI, volonté affichée d'un recrutement pérenne et les flux de sortie en période d'essai qui clivent définitivement un constat d'échec. L'initiative de la décision de rupture étant par hypothèse* répartie à égalité entre l'employeur et l'embauché (* confirmée par de nombreuses sources d'associations de DRH)

Congruence Emploi/Travail dans le processus d'embauche: « Si l'entreprise OFFRE un EMPLOI, le salarié lui, RECHERCHE **AUSSI le SENS du/au TRAVAIL. »**

A l'initiative de la DRH, la congruence du processus d'embauche exprime l'alignement des dimensions d'un processus clé permettant d'atteindre la performance de **Cohérence** attendue, pour cela elle doit intégrer :

- La **Qualité** de la séquence de prescriptions « Organisation/Contenu/Relations du Travail » et sa **Communication**
- Le **Déploiement** organisationnel du processus interne et externe avec ses interactions
- La **Mesure** des indicateurs de réalisation et de performance délivrés par **l'Exécution** du processus global.

L'Indicateur de Congruence Emploi/Travail (ICET©) se définit à partir de la relation systémique :

$$\text{CONGRUENCE} + \text{DIVERGENCE} = 1$$

3

Bénéfices de la démarche : « Un prélèvement ADN du bien être/mal être au travail »

Mesurer la performance du processus d'embauche et y intégrer les dimensions du Bien Etre et Qualité de Vie au Travail (BEQVT) s'inscrit dans la démarche de mise en conformité de prévention primaire du « **Travailler mieux** », **levier de la performance RH**.

Cette démarche primordiale permet d'évoquer en période d'essai des situations de ressenti « non dites » qui vont s'avérer prégnantes après la confirmation de l'embauche.

On réduit ainsi le doute et l'erreur de jugement et par conséquent le risque d'échec du recrutement.

Pour les DRH « Les sortants, REFLET du ressenti des présents »

- Sortir du paradoxe qu'il y a à Recruter sur les **Compétences**, Evaluer sur l'**Informel** et Rompre la période d'essai sur le **Jugement**.
- Identifier le niveau de dégradation socio-économique des sorties en période d'essai sachant qu'un recrutement de salarié moyen du secteur concurrentiel, représente un investissement **de 50 Ke à 100ke** (employé ou cadre moyen) intégrant une période d'essai moyenne de 3 mois, un processus d'embauche sur une durée moyenne de 6 mois et un coefficient de coûts cachés de 2,5.
- Mieux budgétiser et planifier le processus d'embauche dans le cadre du tableau de bord de la **performance RH**.
- Apporter un éclairage «**opérationnel**» aux processus RH.
- **Piloter la performance des prestataires** et permettre un benchmark « achats » **orienté qualité** en premier et pas exclusivement « coûts réduits ».
- **Objectiver** ce qui relève de l'interne vs l'externe, de l'entreprise vs collaborateur.
- Donner **dès l'embauche**, un cadre socio-économique aux actions de progrès portant sur le BEQVT, leviers de la performance globale.
- Les « sortants font parler les présents », les sorties en période d'essai sont **un prélèvement ADN du Bien Etre /Mal Etre au travail de l'organisation**.

Pour les cabinets de recrutement « Intégrer la dimension de la QVT comme un label de Qualité »

- **Anticiper** la demande de visibilité de performance du recrutement des clients DRH.
- Avoir une **référence sectorielle annuelle des TEPE** et mieux ajuster la recherche, la sélection et la présentation des candidats.
- Afficher une « marque recruteur » vs « marque employeur » par un **label « Performance, Recrutement et QVT »**.
- Déployer une séquence « **QVT** » **en amont** en complément de leur savoir-faire pour mesurer l'adéquation entre les compétences et le poste proposé.
- Un bon taux de congruence et un faible TEPE sont une garantie de **fidélisation** de leurs clients
- Réduire le paradoxe de la subjectivité entre un processus hyper sélectif qui a abouti à une embauche et une **distorsion forte** entre l'entreprise et le nouvel embauché au cours de la période d'essai.
- Instaurer une **boucle vertueuse et apprenante** dans le processus d'embauche avec leurs clients.

Pour les Candidats à l'embauche « Accorder l'état d'esprit à la lettre d'embauche »

- Distinguer les cabinets de recrutement pouvant afficher leur label « performance, recrutement et QVT » sur leur prise en compte de ces critères dans le processus de recrutement, des cabinets lambda sans valeur ajoutée.
- **Environ 50%** des causes de rupture en période d'essai sont à l'initiative des salariés, principalement pour des raisons de **distorsion de perception de la performance attendue et de non qualité de vie au travail**.
- Si le Bien Etre Individuel des collaborateurs et la « QVT » devient stratégique pour les entreprises, **ces dimensions doivent être abordées dès le processus d'embauche**, cela doit se traduire par une démarche conjointe des entreprises et des cabinets de recrutement pour informer et sensibiliser les candidats à cet enjeu, les interroger sur leurs perceptions et leurs attentes afin qu'une régulation soit faite de part et d'autre.

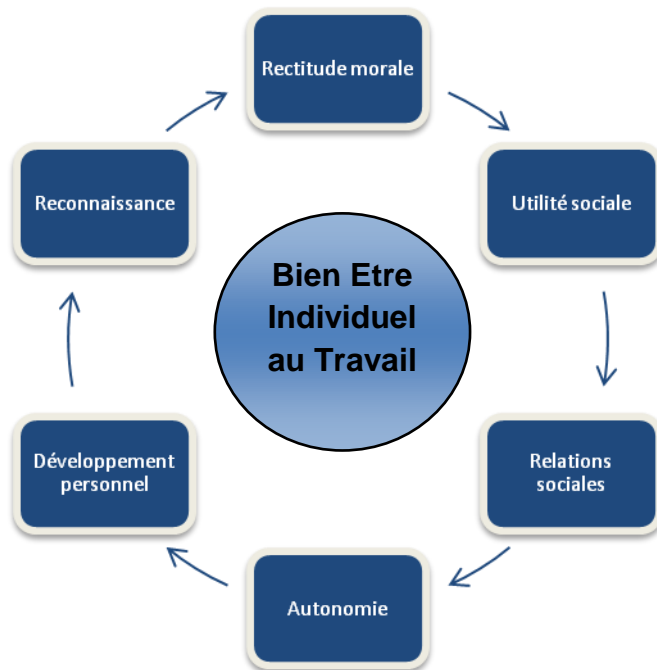
Mozart Consulting propose aux DRH et aux Cabinets de recrutement la mise en place de la **méta-mesure certifiée du TEPE et de l'ICET**, couplée à l'accompagnement des organisations **avant, pendant et après** le processus d'embauche dans cet axe de progrès de la mise en place du « BEQVT »

ANNEXES

Le Bien Etre Individuel au Travail©, une condition fondamentale à l'ENGAGEMENT des salariés :

« L'état dans lequel chaque travailleur réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive, et peut apporter sa contribution à la communauté » *Définition de l'OIT – Organisation Internationale du Travail*

Les 6 dimensions individuelles déterminantes pour le Bien-Etre/ Mal Etre au Travail qui donnent du SENS progressif au travailleur dans son travail, préalable à son Engagement.



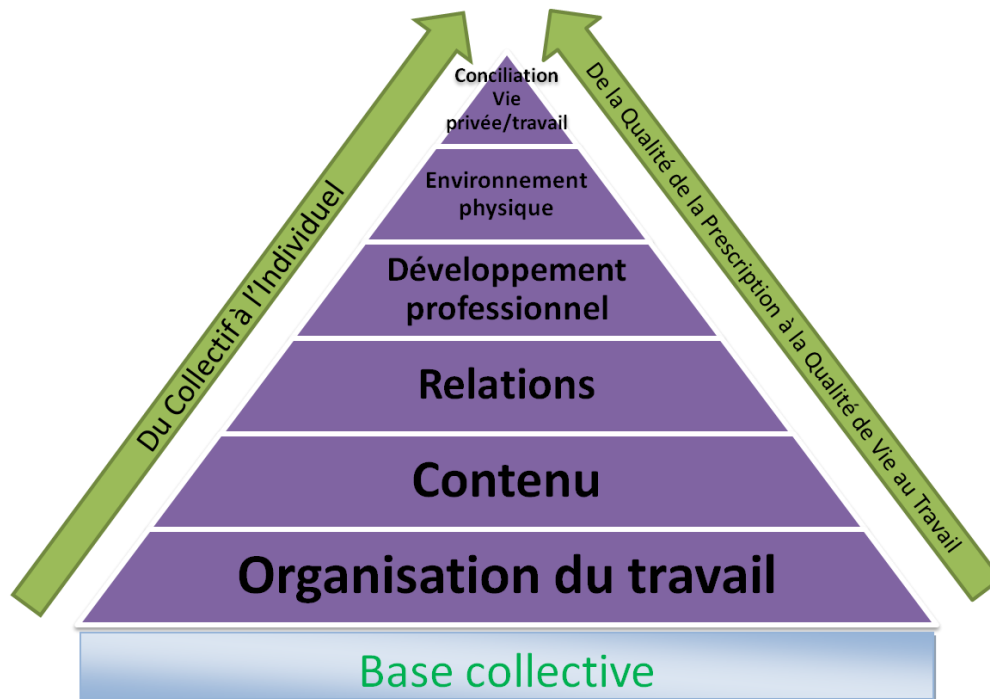
© Mozart Consulting & IRSST Québec

Définitions

- 1) **Rectitude morale** : « Faire mon travail me pose-t-il un cas de conscience ? »
- 2) **Utilité sociale** : « Mon travail est-il socialement utile ? »
- 3) **Relations sociales** : « Y-a-t-il une bonne entente entre collègues, collaborateurs et avec la hiérarchie ? »
- 4) **Autonomie** : « Suis-je suffisamment autonome dans mon travail ? »
- 5) **Développement personnel** : « Mon travail me permet-il de m'accomplir à titre personnel ? »
- 6) **Reconnaissance** : « Suis-je reconnu par mes collègues, mes collaborateurs et par ma hiérarchie pour mon travail ? »

La Qualité de Vie au Travail, un enjeu MAJEUR de PERFORMANCE pour l'Entreprise: Construite collectivement, la Qualité de Vie au Travail est une condition essentielle d'un meilleur ressenti du Bien Etre Individuel au Travail, catalyseur de l'Engagement et de la Motivation.

Les 6 dimensions de la Qualité de Vie au Travail



© Mozart Consulting

Définitions des 6 dimensions de la QVT (source ANACT)

- 1) **La qualité de l'organisation du travail** : Qualité de la prescription du travail, capacité d'appui de l'organisation dans la résolution des dysfonctionnements, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, charge de travail, prévention des risques liés à l'organisation (troubles musculo-squelettiques, risques psychosociaux).
- 2) **La qualité du contenu du travail** : Autonomie, variété des tâches, degré de responsabilité.
- 3) **La qualité des relations de travail** : Reconnaissance du travail, respect, écoute, considération des collègues et de la hiérarchie, information, dialogue social et participation aux décisions.
- 4) **Les possibilités de réalisation et de développement professionnel** : Rémunération, formation, validation des acquis, développement des compétences, sécurité des parcours professionnels.
- 5) **La qualité de l'environnement physique du travail** : Sécurité, bruit, chaleur, éclairage, propreté, cadre spatial.
- 6) **La conciliation entre vie au travail et vie hors travail** : Rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services, loisirs, transports...

A PROPOS DE MOZART CONSULTING

Mozart Consulting est un cabinet indépendant d'Audit, Conseil et Accompagnement en ORGANISATION et MANAGEMENT du Capital Humain qui s'adresse aux Directions Générales, DRH et IRP des Entreprises et Administrations Publiques.

Mozart Consulting se positionne sur les axes majeurs de transformation des organisations visant :

- **La Performance Globale socio-économique** par la Valorisation du Capital Humain (Goodwill Social ©)
- **Le Bien Etre et la Qualité de Vie au Travail** en réponse à la demande de **Performance Managériale** (Confiance et Efficacité) et à l'obligation de Prévention primaire des **Risques Psycho Sociaux** (RPS).
- **L'Engagement et la Motivation** du Capital Humain dans la Conduite Collaborative du Changement et le Pilotage des Processus Opérationnels.

L'activité « Etudes » de Mozart Consulting développe et publie des solutions en socio-économie des organisations, basées sur des Indices innovants comme : l'IBET© (Indice de Bien-être au Travail) et l'ICET© (Indicateur de la Congruence Emploi/Travail) dans le processus d'embauche. [En savoir plus](#)

Cabinet MOZART CONSULTING

www.mozartconsulting.fr

Contact Presse : Laurent Soriano

59, Avenue Mozart – 75016 Paris

Tel : 01 42 88 05 18

Tel : 06 07 06 01 62

l.soriano@mozartconsulting.fr

Mozart Consulting, Editeur du site Allo Boulot Bobo : www.alloboulotbobo.fr

Suivez nous sur Twitter [@Cabinet_MozartC](https://twitter.com/Cabinet_MozartC)

Suivez nous sur la web-tv [Travailler mieux pour VIVRE mieux](#)



Allo Boulot Bobo
Travailler mieux pour Vivre mieux