

Caractéristiques d'un profil européen des cadres

Xavier Bouziat
Professeur Associé
Groupe ESC Nantes Atlantique

RESUME

Le marché unique européen devrait modifier profondément le fonctionnement des entreprises, et notamment l'organisation du recrutement et des carrières des cadres.

Mais comment les entreprises et les spécialistes du recrutement voient-ils ces évolutions? Quels seront le rythme et l'ampleur de ces dernières? Quelles conséquences auront-elles sur la formation des futurs cadres? En quoi l'europanisation des cadres contribuera-t-elle à améliorer les performances des entreprises?

C'est en réponse à ces questions que s'inscrit la présente communication. Elle s'appuie sur les résultats d'une enquête réalisée d'octobre à décembre 1990 par le centre de recherche et d'études appliquées (CREA) du Groupe ESC Nantes auprès d'une centaine de grosses entreprises et d'une soixantaine de cabinets de recrutement.

De l'étude menée, ressortent des constats riches d'enseignements pour appréhender la notion de "profil d'un Cadre Européen"; citons parmi ceux que nous nous proposons de débattre et expliciter :

- Une europanisation du personnel des entreprises encore faible;*
- Le caractère marginal de la recherche de cadres européens dans les activités de recrutement, (ne comptant eux-mêmes que peu d'Européens dans leurs rangs) ; faut-il y voir une explication au faible recrutement de cadres européens ?*
- Un concept d'europanisation qui n'affecte pas toutes les fonctions de l'entreprise de façon homogène;*
- Des procédures de recrutement différentes selon les catégories de professionnels: directement par les entreprises pour les cadres européens des domaines scientifiques et techniques; en faisant appel aux cabinets de recrutement pour les postes de Direction Générale et de Marketing;*
- Une opinion divergente entre les Entreprises et Cabinets de recrutement concernant les profils de formation. Comme suite au constat précédent, il semble que les entreprises aient une bien meilleure appréciation que les cabinets de recrutement des écoles d'Ingénieur; la préférence de ces derniers allant vers les écoles de Commerce, car plus proches du modèle américain, type MBA, faisant alterner formation académique et expérience professionnelle.*
- Plus surprenant, le fait que moins de la moitié des entreprises estime que de recruter des cadres "à profil européen" améliorera leurs performances !*

La vision qu'ont les entreprises interrogées de l'Europe est plutôt celle d'un marché élargi pour leurs produits ; bien qu'il soit demandé aux managers une sensibilité internationale, l'univers culturel de l'entreprise sera, longtemps encore, hexagonal.

Après des 200 premières entreprises françaises, cotées en bourse et des 100 premiers cabinets de recrutement (plus de 5 personnes et ca > 30 millions de f)

OBJET : CONNAÎTRE

- les politiques effectives de recrutement de cadres européens
- les attentes en matière de recrutement dans ce domaine afin de pouvoir dessiner le profil européen des cadres dans les entreprises françaises.

102 entreprises ont retourné le questionnaire

- 62 ont répondu aux questions
- 20 ont expliqué qu'elles n'étaient pas concernées
- 20 ont considéré l'information comme confidentielle

77 cabinets de recrutement ont retourné le questionnaire

- 51 ont répondu aux questions
- 26 ont indiqué qu'ils n'étaient pas concernés (tous les grands cabinets de plus de 80 millions de ca et d'au moins 50 salariés ont répondu)

1. Une très faible internationalisation

- les cadres européens représentent moins de 15 % des cadres dans 61 % des entreprises
- seulement 11 % des entreprises emploient plus d'un tiers de cadres européens et essentiellement dans leurs filiales à l'étranger
- pour près des 3/4 des cabinets de recrutement, la recherche de cadres européens représente moins de 15 % de leurs opérations
- 13 % seulement des cabinets de recrutement ont plus de 10 cadres européens dans leur effectif.

Raisons :

- 1/ l'absence de cabinets de recrutement spécialisés dans ce domaine
- 2/ une faible mobilité des cadres
- 3/ la faible implantation des entreprises françaises en Europe

2. L'Europe du nord en tête

- les entreprises françaises lorsqu'elles recrutent des cadres européens (non français) font appel à des :
 - allemands (36 % cités en premier)
 - anglais (21 % cités en premier)
 - belges (16 % cités en premier)
- il en est de même des cabinets de recrutement avec quand même une part non négligeable d'italiens (15 %).

3. Pour être affectés dans des filiales

- ces cadres européens sont affectés en priorité dans des filiales en Europe (pour 53 % d'entre eux recrutés par les DRH et pour 41 % d'entre eux recrutés par les cabinets).

4. A des postes commerciaux et de recherche

- les cadres européens sont essentiellement des :
 - cadres commerciaux (30 % cités en premier)
 - cadres scientifiques (18 %)
 - ingénieurs (16 %)
 - cadres dirigeants (11 %)
 - cadres financiers (10 %)
 - qui travaillent dans :
 - le marketing et la communication (37 %)
 - les méthodes, recherche et développement (29 %)
 - la direction générale (11 %)
 - la finance (11 %)
 - la production (3 %)
 - la GRH (2 %)
 - pour la conquête de marchés nouveaux (37 %) et pour le marketing et la communication des produits (33 %)

5. Pour leur technicité et leur culture

- l'entreprise française qui recrute un cadre européen le fait surtout pour des raisons de :
 - transfert de compétences (37 % cités en premier)
 - recherche de spécialités pointues (20 %)
 - alors qu'un cabinet de recrutement le fait surtout pour des raisons de :
 - maîtrise de la langue (39 % cités en premier)
 - adaptation au contexte culturel (22 %)
 - et non pas pour une raison de pénurie de diplômés nationaux (2 %).

6. Des cadres confirmés avant tout

- les entreprises françaises recrutent en priorité des cadres européens confirmés (50 %) plutôt que de jeunes diplômés (26 %)
 - c'est la DRH qui s'en charge directement (55 %) plutôt qu'un cabinet (26 %), mais c'est difficile du fait :
 - du refus de mobilité des cadres (30 % cités en premier)
 - de l'étroitesse de l'offre de cadres européens (38 %)
 - et les cadres européens des filiales à l'étranger sont recrutés par les filiales elles-mêmes (77 %).

7. Les élèves des écoles de commerce sont les mieux préparés à l'échéance européenne

- à la question quelles sont les formations françaises les mieux adaptées à la dimension européenne, les écoles de commerce sont citées en premier par 52 % des DRH et 73 % des cabinets de recrutement,
 - les écoles d'ingénieur par 36 % et 18 %
 - les IUT par 6 % et 4 %
 - les universités par 2 % des DRH seulement et non citées par les cabinets
- à la question quels domaines de formation sont à privilégier dans un cursus de manager européen, les entreprises mettent l'accent sur la culture économique et managériale (citée en premier par 48 % des entreprises)
 - les cabinets de recrutement sur les langues étrangères (cités en premier par 37 % des cabinets)

8. Enfin la mise en place d'un marché unique européen va surtout accélérer l'eupéanisation des cadres :

- scientifiques (recherche et développement)
- commerciaux (marketing, vente, et dans une moindre mesure, direction générale)

mais en aucun cas des cadres de la fonction GRH qui resteront des nationaux avant tout.

CONCLUSION

- l'eupéanisation des cadres des entreprises françaises est encore très faible
- elle est pratiquement nulle chez les cadres de la fonction ressources humaines qui restent des nationaux
- elle concerne essentiellement des commerciaux ou des ingénieurs confirmés, issus de grandes écoles, recrutés

par des filiales dans le but de développer de nouveaux marchés

- les ingénieurs sont recrutés directement par les DRH du siège tandis que les cadres de direction générale et de marketing le sont le plus souvent par des cabinets spécialisés

- si la connaissance des langues est importante, elle ne suffit pas, elle doit être complétée par une bonne formation et une pratique confirmée en matière de management

- la mise en place d'un marché unique européen doit accélérer une politique de recrutement de jeunes diplômés à profil européen pour des fonctions de recherche et développement et des fonctions commerciales, mais pratiquement pas toucher la fonction ressources humaines

- il y a donc un écart certain entre les discours sur le profil européen des cadres et la réalité des entreprises :

la connaissance des langues et l'ouverture européenne relèvent plus de la culture générale demandée désormais aux cadres dirigeants que d'une compétence nécessaire pour une mise en pratique, du fait de la faible internationalisation européenne de nos entreprises.