

Recruter un jeune diplômé de grande école

Les jeunes diplômés de grandes écoles font l'objet de toutes les convoitises, avec un taux d'emploi avoisinant les 90%¹. Les recruteurs redoublent d'imagination pour séduire cette population : conférences, sponsoring d'associations, jeux-concours, parrainages, campagnes de communication ciblées, préparation aux entretiens, visites d'usines,...

Malgré leur inexpérience, les jeunes diplômés représentent en effet une ressource stratégique, que ce soit pour couvrir des besoins opérationnels immédiats ou pour grossir les rangs d'une pépinière de managers, imprégnés des valeurs de l'entreprise et maîtrisant les réseaux internes.

Hormis pour les sociétés de service (audit, conseil, informatique,...) qui affectent sans tarder leurs jeunes recrues à des missions lucratives, l'investissement dans le recrutement, l'intégration et la formation d'un jeune diplômé de grande école est-il rentable ?

Cette question peut paraître saugrenue, tant les usages semblent bien établis. Mais à l'heure où l'on reproche aux jeunes d'être de plus en plus volages, de négocier leur salaire comme des mercenaires aguerris, il paraît légitime de s'interroger sur l'intérêt d'embaucher des débutants, frais émoulus des grandes écoles plutôt que de débaucher des jeunes cadres.

Essayons pour cela d'estimer le coût de recrutement d'un jeune diplômé,

que l'on pourra comparer aux honoraires d'un cabinet spécialisé, chargé de mettre la main sur un profil analogue mais avec quelques années d'expérience à son actif ; soit une facture généralement comprise entre 20% et 30% du salaire annuel brut.

Sur la base de l'enquête de Lorraine du Peloux², nous avons établi le budget type d'une entreprise ayant un volume de recrutement de jeunes diplômés significatif. Le détail de nos calculs est résumé dans le tableau ci-dessous. De nos hypothèses, il ressort que **le coût « standard » de recrutement d'un jeune diplômé de grande école est d'environ 7.000 euros, soit 19% du salaire d'embauche. Si l'on y ajoute le coût d'improductivité des premiers mois d'intégration, ce coût s'établit à 15.500 euros, soit 44% du salaire d'embauche.**

D'une entreprise à l'autre, ces coûts varient bien évidemment selon le succès rencontré auprès des jeunes diplômés, la longueur du processus de recrutement, l'existence ou non d'opérations écoles spécifiques,



Véronique NGUYEN
professeure affiliée à HEC,
associée chez Elexent.

d'efforts spécifiques d'intégration ou de formation.

Malgré ces disparités, le coût de recrutement « standard » d'un jeune diplômé, si l'on estime à 1 mois le surcroît d'improductivité

d'un débutant par rapport à une recrue externe plus chevronnée, représente 31% du salaire annuel, ou 19% du salaire annuel si l'on exclut l'improductivité. Par conséquent, les frais occasionnés par l'embauche d'un jeune diplômé sont tout à fait comparables aux honoraires d'un cabinet spécialisé (20% à 30% du salaire), voire même inférieurs si l'on considère que ces pourcentages s'appliquent à une base salariale plus faible et qu'un processus de sélection et d'intégration est nécessaire, quelle que soit l'expérience du candidat recruté.

De surcroît, tous les jeunes diplômés n'ont pas le même potentiel. Remonter à la source présente l'avantage incomparable de s'emparer des meilleurs profils, avant qu'ils ne se fixent sur un secteur donné ou qu'ils ne

jettent leur dévolu sur une entreprise précise, dans laquelle ils chercheront à faire carrière.

Dernier avantage, en fidélisant leurs jeunes diplômés, en mettant en balance responsabilités managériales, perspectives d'évolution et rémunération, les entreprises évitent les surenchères salariales, qui se produisent lors des changements d'employeur. Au bout de quelques années, le salaire d'un jeune cadre maison peut ainsi être éloigné de la fourchette haute du marché.

Au total, la chasse aux talents à la sortie des grandes écoles est donc un jeu rentable. Au pire, si l'entreprise n'arrive pas à fidéliser le jeune cadre, elle n'aura pas déboursé plus que ce que lui aurait coûté un cabinet spécialisé pour un profil identique plus expérimenté. Au mieux, elle parviendra à souffler à ses concurrents les meilleurs talents, qui seront les artisans de sa réussite future.

Ce jeu est-il ouvert à tous? La réponse est malheureusement négative. Pour attirer les jeunes diplômés de grandes écoles, il faut faire partie de la cour des grands, comme les enquêtes de popularité des employeurs auprès des étudiants en attestent. Les PME, mais aussi d'autres organisations de plus grande taille souffrent d'un déficit de notoriété et/ou d'attractivité de leurs produits ou de leurs services. Selon leurs objectifs de volume de recrutement, il leur faudra soit payer un ticket d'entrée élevé dans des opérations plus ou moins ciblées de communication corporate, soit exploiter le marché de « seconde main » et ainsi contribuer à alimenter la mentalité mercenaire, tant décriée. ■

<p>Frais de campus management : personnel dédié aux relations écoles, frais de participation à des forums, représentation de l'entreprise aux forums par du personnel maison, présentations spécifiques, cours, sponsoring divers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - budget total variable, de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers d'euros par école ; coût par candidat recruté variable de 1.000 € à 10.000 €, médiane à 3.000 euros. 	3.000 €
<p>Sélection des candidatures :</p> <ul style="list-style-type: none"> - tri des CV (en moyenne 50 CV par poste, 5 minutes par CV, coût horaire 60 €) - entretiens (en moyenne 4 entretiens de 1h par candidat, 5 candidats en short-list, coût horaire 100 €) - tests, prise de référence : négligeable - prise de décision, formalités administratives : négligeable 	250 € 2.000 €
<p>Intégration, formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Séminaire d'intégration : 1 journée, 10 participants, 3 opérationnels + frais externes, coût horaire 80 € - Formation : 1 semaine, 3 participants, 1 opérationnel, coût horaire 100 € 	492 € 1.333 €
<p>Coût total : coût standard direct de recrutement d'un jeune diplômé de grande école, hors improductivité Hypothèse : salaire annuel brut de 38.000 euros</p>	7.075 € soit 19% du salaire annuel brut
<p>Improductivité : Hypothèse : 2 mois cumulés sur les 6 premiers mois avant d'être totalement opérationnel</p>	9.500 €
<p>Coût total : coût standard direct de recrutement d'un jeune diplômé de grande école, incluant la période d'improductivité</p>	16.575 € soit 44% du salaire annuel brut
<p>Coût total si l'on tient compte d'un différentiel d'improductivité d'1 mois par rapport à une recrue externe, plus expérimentée : 7.075 €+ (9.500 €/2)</p>	11.825 € soit 31% du salaire annuel brut

¹ Source : « Le taux d'emploi et le salaire des diplômés des grandes écoles retrouvent leur niveau de 2001 », Le Monde, 13 juin 2007, d'après une enquête de la Conférence des Grandes Ecoles.

² « Coûts et causes des erreurs de recrutement - l'exemple des jeunes diplômés » - Thèse professionnelle HEC, juin 2007.